



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFECCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO ENFOCADO AL MERCADO DE LA
COSTA ECUATORIANA**

Autores:

**SALVATIERRA CHAVEZ, BRIGGIT KATIUSKA
SANCHEZ MORLAS, MILDRED GIANELLA**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

Tutor:

Ing. Henriquez Barzola , Jacinto A., M.Sc.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Briggit atuska, Salvatierra Chávez y Mildred Gianella, Sánchez Morlás, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Ing. Henriquez Barzola , Jacinto A., M.Sc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, MGS.

Guayaquil, marzo del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Briggit Katuska, Salvatierra Chávez y Mildred Gianella, Sánchez Morlás

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Plan de negocio para la confección, distribución y comercialización de calzado enfocado al mercado de la costa ecuatoriana” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORES

**Salvatierra Chávez, Briggit
Katuska**

Sánchez Morlás, Mildred Gianella



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Briggit Katuska Salvatierra Chávez**

Mildred Gianella Sánchez Morlás

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Plan de negocio para la confección, distribución y comercialización de calzado enfocado al mercado de la costa ecuatoriana”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORES

Salvatierra Chávez, Briggit Katuska

Sánchez Morlás, Mildred Gianella

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mis pasos, bendecirme, brindarme salud y fe, porque sin el nada fuera posible, por permitirme llegar a esta etapa de culminar mi carrera profesional.

A mis padres Gianella Morlás y Enrique Sánchez, y hermanos por todo ese amor incondicional que me han brindado estos años, por no permitir que decaiga en esta lucha constante, por toda la motivación, consejos, y valores inculcados en mi vida, por estar siempre a mi lado siendo mi motor para lograr mis objetivos, sin ellos nada de esto fuera posible.

A mi familia en general por estar conmigo siempre y brindarme su cariño y consejos.

A mi compañera y amiga de tesis Briggitt Salvatierra, por ser mi hombro en estos 4 años de estudio, y ofrecerme todo sus conocimientos, mi agradecimiento eterno.

A la Tlga. Magda Gómez Arias por todo su cariño brindado, y por apoyarme siempre.

A mis amigos queridos, por toda la motivación brindada día a día quienes con sus palabras y cariño me fortalecieron para culminar uno de mis mayores éxitos.

De igual forma a mi tutor de tesis de grado, Ing. Jacinto Henríquez Barzola, por todos sus conocimientos brindados, y apoyo en todo este proceso de elaboración del proyecto.

Mildred Gianella Sánchez Morlás.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es dedicado a Dios y a la Virgen María porque siempre me han demostrado su amor con las bendiciones recibidas pues me han permitido cumplir con mis objetivos. Totus Tuus.

A mi papi Manuel por sus consejos y su ejemplo de lucha por salir adelante, siempre me ha mostrado su confianza para seguir adelante.

A mi Mami Peggy porque ha estado ahí inculcándome en mis estudios y no me deja vencer para ser una persona de bien, siempre siendo un ejemplo de mujer y madre.

A mis hermanos Victoria, Johat y Enrique por ser una base fundamental para seguir luchando y que sepan que en esta vida siempre estaré con ellos apoyándolos en cada etapas de sus vidas.

A cada uno de mis familiares que se han preocupados por mi bienestar.

A mi compañera y amiga Mildred Sanchez por haber compartido 4 años de estudios y que esta última etapa de carrera me ha apoyado para cumplir nuestra meta de ser profesionales.

A mi Tutor de Tesis Msc. Jacinto Henriquez Barzola, por ser un excelente ser humano y profesor que ha brindado su mayor esfuerzo y conocimiento para este proyecto final.

A mis amigos que me han demostrado su afecto y siempre han llevado una sonrisa para seguir adelante.

Briggitt Katiuska Salvatierra Chávez.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a Dios, a la Virgen Maria, a mis padres Gianella Morlás Ruíz y Edgar Sánchez Veliz, por todos sus esfuerzos realizados, la cual se hicieron posible con la culminación de mi carrera universitaria, por ser mi ejemplo a seguir de lucha constante, por toda la fortaleza y consejos brindados durante todos estos años de estudios, especialmente con la culminación del presente proyecto.

Mildred Gianella Sánchez Morlás.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por las bendiciones dadas día a día y su amor incondicional que siempre me ha demostrado; a la Santísima Virgen María que ha sido mi fortaleza para seguir luchando y a mi familia maravillosa porque siempre he tenido su apoyo en cada paso que doy. Son pilares en mi vida que me han permitido seguir adelante en mi vida personal y profesional.

Briggitt Katuska Salvatierra Chávez

ÍNDICE GENERAL

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	I
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.....	ix
CAPITULO 1.....	22
1. ANALISIS ECONÓMICO.....	22
1.1. Sueldos y Salarios.....	23
1.1.2 Importaciones en el territorio Ecuatoriano.....	25
1.1.4 Aspecto Político.....	26
1.1.5 Aspecto Social.....	27
1.2 Antecedentes.....	28
1.3 Planteamiento del problema.....	30
1.4 Justificación.....	31
1.5 Objetivos.....	32
1.5.1 Objetivo general.....	32
1.5.2 Objetivos especificos.....	32
1.6 Viabilidad y factibilidad del proyecto.....	33
2. MARCO TEORICO.....	34
2.1 Estudio de mercado.....	34
2.1.1 Producto.....	34
2.1.2 Precio.....	35
2.1.3 Cliente.....	35
2.1.4 Emprendimiento.....	36
2.2 La marca	36
2.3 Ventaja competitiva.....	37
2.4.- Cadena de valor.....	38
2.5 Ciclo de vida del producto.....	39
2.6 Estructura de la empresa.....	41
2.6.1 Estructura funcional.....	41

2.6.2 Estructura divisional.....	42
2.6.3 Estructura matricial.....	43
2.7 Organización.....	43
2.8 Organigrama organizacional.....	44
2.9 Entrevista.....	45
2.9.1 Tipos de entrevista.....	45
2.10 Marco conceptual.....	46
2.11 Marco legal.....	49
CAPITULO 3.....	54
3.1 RELACION COMERCIAL – PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO.....	54
3.1.1 Calzados para hombres.....	55
3.1.2 Zapatos clásicos para hombres.....	55
3.1.3 Zapatos mocasines para hombres.....	57
3.1.4 Calzado para niños.....	58
3.2 Marketing mix.....	59
3.2.1. Estrategias de Producto.....	59
3.2.2 Estrategia de Plaza.....	60
3.2.3 Estrategia de promoción.....	61
3.2.4 Estrategia de precio.....	64
3.2.5 Resultado de estudio de mercado.....	67
3.3 Misión, visión, valores corporativo.....	72
3.3.1 Misión.....	72
3.3.2 Vision.....	72
3.3.3 Valores corporativos.....	72
3.4. Analisis FODA.....	73
3.4.1 Fortalezas.....	73
3.4.2 Oportunidad.....	74
3.4.3 Amenazas.....	74
3.4.4 Debilidades.....	75
3.5 Estructura organizacional talento umano.....	76
3.5.1 Cargos y funciones de trabajadores de departamento administrativo.....	77
3.5.2 Cargos y funciones de trabajadores de departamento de producción.....	80
3.6 Infraestructura.....	81
3.8 Maquinarias.....	87
CAPITULO 4.....	92
4 ESTUDIOS FINANCIERO.....	92
4.1Proyecciones de la demanda.....	92

4.2 Proyección de Escenarios	93
4.2.1 Escenario Pesimista.....	94
4.2.2 Escenario Medio	94
4.2.3 Escenario Optimista	95
4.3 Proyección del precio	95
4.4 Proyección de los costos y gastos	96
4.4.1 Materia prima	96
4.4.2 Mano de obra directa	99
4.2.3 Mano de obra indirecta	100
4.4.4 Costo de maquinarias	101
4.4.6 Equipos de computación.....	103
4.5 Proyección del financiamiento.....	104
4.7 Determinación de la factibilidad del proyecto	106
4.8 Proyección del flujo neto de efectivo con un escenario medio	106
4.9 Proyección del flujo neto de efectivo con un escenario Optimista.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla 1 CRECIMIENTO DEL SALARIO	24
Tabla 2 CARACTERISTICAS DEL CALZADO DE HOMBRE	55
Tabla 3 CARACTERISTICAS DE CALZADOS DE NIÑOS.....	58
Tabla 4 DETALLE DE FABRICANTES	67
Tabla 5 CANTIDAD DE DEMANDA INSATISFECHA.....	93
Tabla 6 ESCENARIOS	93
Tabla 7 ESCENARIOS PESIMISTA	94
Tabla 8 ESCENARIO MEDIO	94
Tabla 9 ESCENARIOS OPTIMISTA	95
Tabla 10 PRECIOS.....	95
Tabla 11 CANTIDAD DE MATERIALES PARA LA FABRICACION DE CALZADO	97
Tabla 12 COSTO ANUAL DE MATERIA PRIMA PARA LA FABRICACION DE CALZADO.....	98
Tabla 13 SUELDO DE MANO DE OBRA DIRECTA.....	99
Tabla 14 COSTO UNITARIOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO	100
Tabla 15 PERSONAL ADMINISTRATIVO	100
Tabla 16 MAQUINARIAS	101
Tabla 17 MAQUINARIAS INDIRECTAS	101
Tabla 18 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS	102
Tabla 19 COSTOS DE MUEBLES Y ENSERES	102
Tabla 20 EQUIPOS DE OFICINA	103
Tabla 21 SERVICIOS BASICOS Y GASTOS MUNICIPALES	103
Tabla 22 FINANCIAMIENTO	104
Tabla 23 FINANCIAMIENTO TRIMESTRAL.....	104
Tabla 24 FINANCIAMIENTO ANUAL	105
Tabla 25 FLUJO NETO DE EFECTIVO (PESIMISTA)	105
Tabla 26 FLUJO NETO DE EFECTIVO (MEDIO).....	107
Tabla 27 FLUJO NETO DE EFECTIVO (OPTIMISTA)	108

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	23
Ilustración 2 CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL SALARIO.....	25
Ilustración 3 IMPORTACIONES POR SECTORES INDUSTRIALES Y ESTIMADO DE SUSTITUCIÓN ENTRE 2014 Y 2017.....	26
Ilustración 4 SUBSECTORES PRIORIZADOS	27
Ilustración 5 PRIMEROS MODELOS DE CALZADO.....	29
Ilustración 6 PARTES DEL ZAPATO	30
Ilustración 7 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	40
Ilustración 8 MODELO DE CALZADO	56
Ilustración 9 MODELO DE CALZADO	56
Ilustración 10 CALZADO MOCAZINE.....	57
Ilustración 11 MODELO DE CALZADO DE NIÑOS	59
Ilustración 12 CALZADO DE NIÑOS	59
Ilustración 13 DISTRUBUCION DE MERCADO	61
Ilustración 14 DEMANDA DE CALZADO FORMAL.....	68
Ilustración 15 DEMANDA DE CALZADO MOCASINE.....	68
Ilustración 16 DEMANDA DE CALZADO DE NIÑOS.....	69
Ilustración 17 DEMANDA GLOBAL	70
Ilustración 18 DEMANDA INSATISFECHA GLOBAL	71
Ilustración 19 PRECIO DE CALZADO	71
Ilustración 20 ORGANIGRAMA ORGANIZANAL.....	76
Ilustración 21 CARGO Y FUNCIONES DE TRABAJADORES DE TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	80
Ilustración 22 MAQUINA TROQUELADORA.....	88
Ilustración 23 MAQUINA DEBASTADORA.....	88
Ilustración 24 MAQUINA APARADORA	89
Ilustración 25 MAQUINA ENGOMADORA.....	89
Ilustración 26 MAQUINA DE ARMADO	90
Ilustración 27 MAQUINA DE ARMADO	90
Ilustración 28 MAQUINA DE FRIO	91
Ilustración 29 MAQUINA DE PULIR	91

ABREVIATURAS UTILIZADAS.

BCE:	Banco Central del Ecuador
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
SPNF:	Sector Público no Financiero
SERCOP:	Servicio nacional de contratación pública.
SNCP:	Sistema Nacional de contratación pública.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina
CFN:	Corporación Financiera Nacional
MIPRO:	Ministerio de Industria y Productividad
PIB:	Producto Interno Bruto
TIR:	Tasa Interna de Retorno
VAN:	Valor Actual Neto
I:	Interés
CAN:	Comunidad Andina de Naciones
USD:	Dólar
CALTU:	Cámara Nacional de Calzado de Ecuador.
INEN:	Instituto Ecuatoriano de Normalización.

RESUMEN

El presente plan de negocios desea certificar la factibilidad de confeccionar calzado de cuero para caballeros y niños, en la línea de formal, mocasines y escolares, con las cuales se puede incrementar la producción de calzado en Ecuador, y poder satisfacer la demanda.

El plan de negocios se compone de los siguientes capítulos: Antecedentes, marco teórico, marco legal, marco conceptual, estudio de mercado, estudio técnico, y estudio financiero.

Los antecedentes tratarán básicamente de una breve reseña histórica de la evolución del calzado hasta la actualidad, su confección, las maquinarias utilizadas hoy en día, los objetivos principales para la implementación del plan de negocios y su respectiva justificación del mismo.

El marco teórico se basa en las diferentes investigaciones y recaudación de teorías dicha por varios autores, en la que se permite llegar a un concepto propio con cada una de la información recolectada. Por su parte el marco conceptual da a conocer los diferentes conceptos y términos referente a la fabricación de calzado, con palabras técnicas como curtido, horma, cuero, sintético.

A su vez el estudio de mercado, se focalizó en realizar entrevistas a fabricantes de calzado de cuero en la región costa, permitiendo que con la información recolectada por cada uno de ellos, se llegue a un análisis e interpretaciones de los datos en la que indica que existe una demanda insatisfecha en la Región Costa del Ecuador.

Por su parte el marco legal, ayuda a obtener y realizar la recopilación de los documentos, requisitos, y normas básicas que se necesitan para poder implementar una nueva empresa en el mercado, como también la ayuda que tiene el Servicio Nacional de compras públicas (SERCOP), como también el Sistema Nacional de compras

públicas (SNCP), para poder ofrecer el producto al Gobierno Nacional, con todos estos lineamientos la empresa pueda contar con todas las normas legales y gubernamentales que se encuentren actualmente vigente en el país.

A su vez el estudio técnico del plan de negocios, realiza los diferentes análisis de infraestructura, maquinarias, procesos de producción de calzado de cuero, materiales necesarios que se utilizaran en el plan de negocios, para proceder a realizar el estudio económico financiero.

El que se muestra los diferentes resultados que se ha obtenido en el plan de negocios, con las proyecciones adecuadas de 4 años en sus flujos netos de efectivos, y sus respectivos escenarios como lo es el escenario pesimista, medio y optimista, que ayuda a verificar y comprobar la realidad y veracidad del plan de negocios, a su vez señala los principales indicadores de rentabilidad como lo es la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Neto Actual (VNA), con la que nos permite indicar y conocer la rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This business plan want to certify the feasibility of preparing leather shoes for men and children, in line formal, moccasins and school, with which you can increase the production of footwear in Ecuador, and to meet demand.

The business plan consists of the following sections: Background, theoretical framework, legal framework, conceptual framework, market research, technical study and financial study.

The background basically discuss a brief history of the evolution of the shoe to date, its construction, machinery used today, the main objectives for the implementation of the business plan and its respective justification thereof.

The theoretical framework is based on the various investigations and collection of such theories by various authors, which is allowed to reach the same with each of the information collected concept. Meanwhile the conceptual framework discloses the different concepts and terms related to shoemaking, with technical words as tanning, shoe tree, leather, synthetic.

In turn, the market study focused on interviews with manufacturers of leather footwear in the coastal region, allowing the information collected by each of them, an analysis and interpretation of data which indicates is reached there is an unmet demand in the coastal region of Ecuador.

Meanwhile the legal framework helps to get and make the collection of documents, requirements, and basic rules are needed to implement a new company in the market, as well as aid that has the National Public Procurement Service (SERCOP), as well as the National public Procurement System (SNCP), to offer the product to the national government, with all these guidelines the company can have all legal and governmental regulations that are currently in force in the country.

In turn, the technical study of the business plan, perform different analyzes of infrastructure, machinery, production processes of leather footwear, needed materials to be used in the business plan to proceed with the financial economic study.

In turn, the technical study of the business plan, perform different analyzes of infrastructure, machinery, production processes of leather footwear, needed materials to be used in the business plan to proceed with the financial economic study.

INTRODUCCION

Hoy en día el Gobierno está promoviendo grandes estrategias en políticas económicas del cambio de la matriz productiva en el Ecuador, basándose en una producción diversificada, eco-eficientes y con mayor valor agregado con la utilización de capacidades y los conocimientos de la población, fomentando una gran participación de la producción ecuatoriana implementando con una contribución más importante de la tecnología, en los procesos que se necesitan para elaborar un producto, de alta calidad, buscando que el Ecuador de un simple exportador de materia prima, se convierta en un generador de productos elaborados en el comercio internacional.

Con el plan nacional de buen vivir 2013- 2017 se trata de fomentar una vida digna permitiendo diversidad cultural y ambiental con armonía, igualdad, equidad y solidaridad para un crecimiento continuo en el país. La descripción es un análisis de los antecedentes hasta el presente, tal que, en el futuro sea una ampliación de las proyecciones esperadas. Hay varios objetivos dentro del plan del buen vivir como fortalecer las capacidades y potencialidades del trabajador ecuatoriano y con ello generar las transformaciones en los enfoques productivos y de consumo a fin de promover la eficiencia, prevenir y controlar la contaminación ambiental.

La responsabilidad social y ambiental son tomadas en cuenta como otro de los pilares para el desarrollo del negocio, tomando como compromiso y medida obligatoria para la comercialización al colaborar al límite en todo lo que concierne al cuidado del medio ambiente y por otra parte de nuestra empresa a nivel social, haciendo sentir a cada miembro de la misma, lo mejor posible, brindando un buen ambiente de trabajo, otorgando todos los beneficios sociales que la ley sostiene y haciendo que desde el primer hasta el último miembro del equipo que es parte del funcionamiento de la empresa, sienta suya la misma.

Con una sustentabilidad económica se busca impulsar las inversiones de manera más eficiente, que vaya de la mano con las capacidades humanas y oportunidades sociales de tal manera de concretar una distribución del ingreso más equitativa y justa para que se procee un capital productivo e impulsar el cambio por medio de estrategias reconociendo las necesidades que hay en el mercado generando, un mayor valor agregado en la producción.

Precisamente uno de los sectores que se prevé impulsar en el Ecuador es la confección industrializada del calzado, cambiando mejorando el método artesanal para producir en mayor escala y si es posible mejorando la calidad que en gran medida vaya distinguirse un producto ecuatoriano a través de la implementación de maquinarias totalmente industrializada que permita desarrollar mejores procesos de producción de calzado ecuatoriano, permitiendo a su vez que sea un producto de exportación.

Aquí es donde se justifica el presente trabajo de investigación consistente en un plan de negocios en donde considerará que la materia prima básica, el cuero, de alta calidad será totalmente ecuatoriana, la cual permitirá un producto terminado que cumpla con los altos estándares de calidad exigibles por la política del cambio de la matriz productiva gubernamental.

Cabe además señalar, que este proyecto además de cumplir con los lineamientos asociadas al cambio de la matriz productiva tiene la prospectiva de cumplir con los compromisos sociales de generación de empleo y cuidado medio ambiental, en la que permite generar grandes índices de una cultura de consumir productos de elaboración nacional, y de una alta calidad sin necesidad de recurrir a productos extranjeros.

CAPITULO 1

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONFECCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO ENFOCADO AL MERCADO DE LA COSTA ECUATORIANA

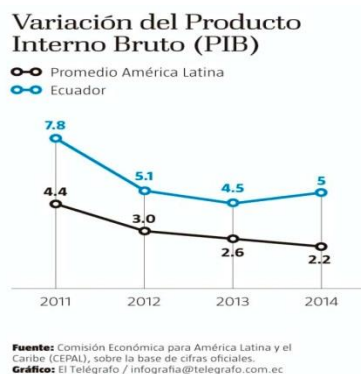
1. ANALISIS ECONÓMICO

La economía del país es de esencial importancia para realizar un plan de negocio pues permite analizar varios puntos como el comportamiento de varios agregados económicos, incluyendo índices tanto políticos como económicos, con el fin de ingresar en el sector de calzado y reconocer la evolución que se ha manejado en el mercado ecuatoriano.

En el presente estudio es a base de índices económicos obtenidos a través de la información oficial del estado, como el Banco Central del Ecuador (BCE), Cámara de Comercio del Exterior y Ministerio de coordinación de Producción empleo y competitividad.

Según el Telégrafo (Cepal: PIB de Ecuador crecerá 5% en 2014, 2014) menciona que la economía del país crezca en base al dinamismo de la demanda interna y la inversión así mismo asevera el incremento tanto en la inflación como en la deuda pública. En relación a la gráfica a continuación detallada Ecuador es uno de los países con un crecimiento sustentable en comparación con países sudamericanos siguiéndole así Colombia con un incremento de un 3% con el año anterior.

Ilustración 1 VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



País	2011	2012	2013	2014
Argentina	8.6	0.9	3.0	0.2
Bolivia	5.2	5.2	6.8	5.5
Brasil	2.7	1.0	2.5	1.4
Chile	5.8	5.4	4.1	3.0
Colombia	6.6	4.0	4.7	5.0
Costa Rica	4.5	5.1	3.5	4.0
Cuba	2.8	3.0	2.7	1.4
Ecuador	7.8	5.1	4.5	5.0
El Salvador	2.2	1.9	1.7	2.3
Guatemala	4.2	3.0	3.7	3.5
Haití	5.5	2.9	4.3	3.5
Honduras	3.8	3.9	2.6	3.0
México	3.9	4.0	1.1	2.5
Nicaragua	5.7	5.0	4.6	5.0
Panamá	10.8	10.2	8.4	6.7
Paraguay	4.3	-1.2	13.6	4.5
Perú	6.5	6.0	5.8	4.8
República Dom.	4.5	3.9	4.1	5.0
Uruguay	7.3	3.7	4.4	3.0
Venezuela	4.2	5.6	1.3	-0.5

Fuente: CEPAL

La Cepal destaca que las ventas del Ecuador tendrá un alza en relación al periodo anterior con un crecimiento de un 6.1 % por la recuperación de los derivados del petróleo y la materia prima, mientras que en las importaciones tuvo una caída por bienes de consumo con un 5.2% generando en la balanza comercial un superávit de \$438 millones.

Por otra parte el gasto público se ve también incrementado al elevarse el PIB, pues su mayor enfoque has sido en infraestructura de las empresas estatales y se procreara un crecimiento para periodos posteriores.

En relación a los países vecinos de América Latina, Ecuador se encuentra en una buena posición a través de la implementación y mejoraras de las estrategias en las estructuras económicas, mejorando así la situación en el país.

1.1. Sueldos y Salarios

El salario es la remuneración establecida por medio de la ley, para compensar las actividades que realizan los trabajadores en las empresas privadas y públicas, en un determinado periodo (anual, mensual o diario).

Según el ministro de trabajo, Carlos Marx Carrasco, en el reporte del Universo (Salario básico unificado del 2015 será de \$ 354; un alza de

\$ 14, 2014) menciona que, el salario mínimo se incrementara un 4.12% en el 2015, por la apreciación del dólar en la relación a las remuneraciones con los países vecinos para así mantener los niveles de empleo. Las ramas que se aplicara según el estado se detallaran posteriormente. (Anexo 1)

- Distribuidor de Gas.
- Trabajadores auxiliares
- Trabajadoras del servicio doméstico
- Operarios de Artesanía.
- Operarios de microempresa.

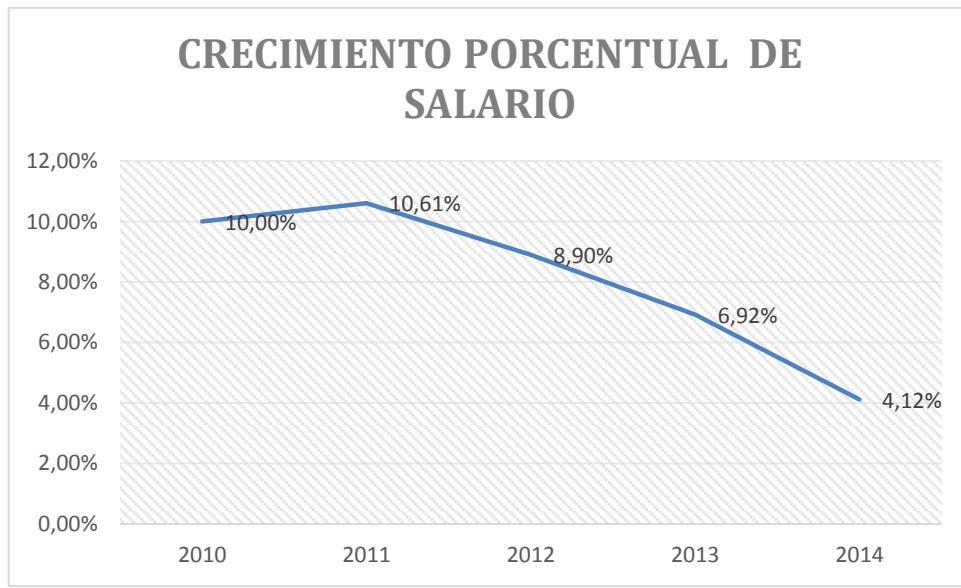
Tabla 1 CRECIMIENTO DEL SALARIO

AÑO	SUELDO BÁSICO	% DE VARIACIÓN
2010	\$240	
2011	\$264	10%
2012	\$292	10,61%
2013	\$318	8,90%
2014	\$340	6,92%
2015	\$354	4,12%
Tasa promedio de variación		8,11%

Fuente: CEPAL

Elaborado: Autores

Ilustración 2 CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL SALARIO



En los últimos años el salario básico unificado se ha incrementado de forma monetaria pues en relación del 2010 al 2011 su crecimiento ha sido de un 10% , pero al pasar los años su valor porcentual no ha sido en su misma proporción dejando así para el 2015 una valoración con el año anterior de 4.12% quedando a \$354.00 dólares.

1.1.2 Importaciones en el territorio Ecuatoriano

Con las expectativas de un mejor control de la calidad de los productos que ingresan en el Ecuador a través de las restricciones arancelarias, ha generando un cambio en el consumo de la población ecuatoriana. Estas modificaciones a través de la transformación de la matriz productiva con la sustitución selectiva de las importaciones permiten reemplazar los consumos extranjeros por la producción nacional generando ventajas competitivas.

Como lo demuestra el banco Central del Ecuador que se maneja a través del INEN restringiendo productos que ingresen al país de mala calidad,

pero así mismo se vuelve exigente para la producción interna y se produzca un bien o servicio de exportación.

MIPRO indica que para el término del 2014 se prevé sustituir un 5%, en las importaciones, 2015 un 11% , 2016 un 19% y para el 2017 un 28% (Moncayo, 2014) . Estas estadísticas ha generado confianza en las industrias ecuatorianas para aumentar su producción y así satisfacer tanto demanda actual como la que se encuentra insatisfecha por la falta de productos extranjeros

Ilustración 3 IMPORTACIONES POR SECTORES INDUSTRIALES Y ESTIMADO DE SUSTITUCIÓN ENTRE 2014 Y 2017

Importaciones por sectores industriales y estimado de sustitución entre 2014 y 2017 (4)

Para este año se prevé una reducción de importaciones por sustitución de \$ 849 millones.

Sectores	Valor estimado de importación en 2012	Sustitución 2014	Sustitución 2015	Sustitución 2016	Sustitución 2017	Sustitución 2014 - 2017
Metalmecánico	4 884	327	287	254	225	1 092
Plástico y caucho	751	174	105	91	99	469
Tecnología	1 458	52	94	100	141	387
Farmacéutico	1 110	180	21	126	40	367
Alimentos y bebidas procesadas	1 214	41	59	66	66	232
Forestal, pulpa y papel	677	10	41	78	75	204
Confecciones, cuero y calzado	968	50	40	41	40	171
Petroquímico	515	8	34	52	52	146
Vehículos	885	-	-	-	-	-
Clinker y cerámica	141	7	21	14	11	53
Total	12 603	849	703	821	749	3 121

Fuente: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad- Diseño editorial másQmenos.

Fuente: CEPAL

1.1.4 Aspecto Político

La política del gobierno actual se ha enfocado en el sector del calzado dándole prioridad a través de las restricciones de las importaciones con el aumento de los aranceles. Así también enfatizando en los préstamos que generen productividad y crecimiento para la economía del país, a través de CFN y Banco del Pacífico con tasas de interés accesibles a un endeudamiento de corto a largo plazo.

Ilustración 4 SUBSECTORES PRIORIZADOS



Fuente: CEPAL.

1.1.5 Aspecto Social

Con respecto en el **Ámbito Social** no hay gran número de profesionales calificados en la producción del calzado de cuero. Aunque existen instituciones que dan enseñanzas de artes y confección, es la falta de iniciativa personal para una mejora continua. Es por ello que se necesita técnicos y administrativos calificados para un buen desempeño y que el sector siga creciendo, para ello quienes lideren estas compañías deben ser los primeros promotores a la innovación e incentivar la educación en la profesión que ejercen, esto fortalecerá la industria del calzado para que un futuro se pueda enfocar un mercado internacional.

1.1.6 Aspecto Tecnológico.

En el sector de Calzado se ha manejado de forma muy manual que incluso sus diseños se lo hacía a pulso y esto generaba pérdida de

tiempo, pero a través de nuevas máquinas se pueden generar diseños computarizados, la reducción de tiempo y costo, dando una garantía y asegurar la producción de la empresa.

Anualmente se realizan ferias de calzado y muchos proveedores de maquinarias participan en este evento que permite al fabricante actualizarse en tecnología,

bajando sus costos de producción, y dando un mejor acabado en los zapatos, que al fin y al cabo es lo que promueva la matriz productiva para que sea competitivo tanto en el mercado nacional como extranjero.

1.2 Antecedentes.

Desde sus orígenes el calzado ha tenido un papel importante en la vida de las personas, según investigaciones sus inicios se dan desde el año 10.000 A.C. al final del periodo paleolítico. A la vez era considerado como símbolo de diferencia y de distinción de las demás personas; un ejemplo claro es que en Grecia solo usaban zapatos las personas que se encontraban en libertad. Uno de los primeros calzados que se confeccionaron a lo largo del tiempo fueron las sandalias que eran elaboradas de cuero, con el pasar el tiempo los zapatos fueron adoptando diferentes modelos, que involucraban lazos, perlas, y otros, además adornos, con el fin de diferenciarse de otras personas pudieran utilizar el mismo modelo.

Ilustración 5 PRIMEROS MODELOS DE CALZADO

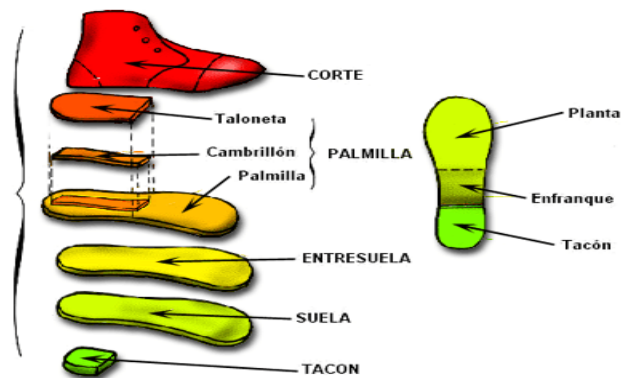


Fuente: Google

A lo largo del siglo XIX se pudieron ver los primeros esfuerzos por parte de los fabricantes, para ir disminuyendo el trabajo manual y que este sea reemplazado por maquinarias, y fueron diseñando maquinas que ayuden a realizar las diferentes operaciones que se necesitan para su elaboración.

A finales de los años sesenta y entrando a los ochenta en Ecuador se fueron industrializando los procesos de producción, debido a que los pequeños talleres familiares se fueron transformando en grandes empresas, en los años 90 se empiezan a crear asociaciones y gremios para impulsar al sector artesanal, ofreciéndoles mejores oportunidades de crecimiento y a la vez de poder acceder al financiamiento de maquinaria y materia prima para una fabricación con mayor valor agregado.

Ilustración 6 PARTES DEL ZAPATO



Fuente: Google

Sin embargo, la apertura descontrolada a las importaciones de calzado desde el sector asiático, a precios excesivamente bajos degeneró en una competencia desleal de un producto de mala calidad y que pese a ello prácticamente declinó la producción de calzado nacional de todo tipo.

En lo relacionado el sector del calzado en Ecuador se ha manejado de forma artesanal por la falta de los factores de tecnología, maquinaria creando así mayor tiempo y elevando sus costos, estableciendo mayores importaciones donde el precio de mercado es menor y la calidad no es tan favorable para el consumidor final.

Actualmente, gracias a las políticas del cambio de la matriz productiva se están dando severas restricciones a la importación de productos extranjeros, como también leyes y regulaciones que tienden a fortalecer al productor nacional especialmente del sector de las pequeñas y grandes empresas, siempre que el calzado ecuatoriano cumpla con los altos estándares de calidad.

1.3 Planteamiento del problema

El sector del calzado en Ecuador mantiene algunas falencias que no ha permitido que exista un crecimiento de forma constante, se mencionara algunas a continuación:

Gran parte de la demanda en el mercado ecuatoriano , provienen de las importaciones , principalmente de los países asiáticos siendo estos productos de baja calidad, sin embargo debido al bajo costo de la mano de obra se manejaban a precios muy bajos llegando a extremos de competencia desleal. Por ello se vio altamente afectado el productor de calzado nacional provocando la quiebra de pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de calzado de manera artesanal.

Sin embargo esta problemática fue analizada por el gobierno nacional para que en el 2009 según el Banco Central del Ecuador las importaciones del calzado sean restringidas de tal manera de dar un impulso a la producción nacional, inclusive con la condición de ofrecer un producto competitivo en excelencia y calidad, exigidos por los estándares internacionales.

Precisamente por estas medidas restrictivas, actualmente ha generado en una demanda insatisfecha que en el corto o mediano plazo tiene que ser cubierta por la producción nacional. De esta manera, además de generarse un escenario empresarial rentable, se estaría cumpliendo uno de los objetivos propuestos por el cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno nacional.

1.4 Justificación

La oportunidad de cubrir el mercado con la producción nacional de calzado, en condiciones altamente eficientes mediante la participación de la mano de obra calificada y la optimización de recursos en los procesos productivos, como también en la comercialización y distribución, justifica el presente trabajo de investigación, sobre todo para el desarrollo y crecimiento de muchos productores artesanales, los cuales, si bien tienen el conocimiento en la producción pero aún falta una visión estratégica que sustente la optimización del proceso productivo con un mejoramiento continuo y así procrear un nivel competitivo internacional.

Se evidencia entonces, otro de los principales causales que justifican este proyecto, consistente en la implementación de un plan de negocios orientada a la confección de calzado, su distribución y comercialización en la costa Ecuatoriana, según el MIPRO señala que el mayor porcentaje de producción de calzado se encuentra en las provincias de Azuay y Tungurahua, con competidores grandes como lo son las marca Bunki y Venus, por otro lado en la costa no existen empresas que confeccionen y distribuyan calzado de una manera masiva en este sector del país, permitiendo ingresar de forma adecuada. En el presente trabajo de investigación se justifica que la matriz productiva y aumento de aranceles existido desde el año 210 permite que ingresen al mercado nuevas empresas de fabricación de calzado.

Las contrataciones públicas por parte del Gobierno Nacional, permite que las empresas sea un proveedor directo de calzado escolar en el estado Ecuatoriano, la cual hace justificable su ejecución, generando un valor agregado al plan de negocios.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios orientado a la confección industrializada de calzado, distribución y comercialización en la costa ecuatoriana con base a los estudios y análisis legales, técnicos, de mercado, socioeconómicos y financieros que conduzca a la generación de un producto de alta calidad cumpliendo en los estándares de calidad exigibles por las políticas enmarcadas en el cambio de la matriz productiva nacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para cubrir una demanda insatisfecha con un mayor posicionamiento del producto, así como también los análisis de costos correspondientes para la determinación de la factibilidad económico-financiera.

- Definir técnicas específicas para la confección industrializado de calzado.
- Establecer sobre la base de un plan de operaciones un proceso productivo, rentable y eficiente a través del óptimo empleo de los recursos, maquinaria, mano de obra y materia prima.

1.6 Viabilidad y factibilidad del proyecto.

Los productores de calzado, visualizan un mercado cada vez más rentable, por lo que los consumidores están adquiriendo calzado ecuatoriano con más confianza, gracias al valor agregado que los fabricantes ofrecen, inclusive cumpliendo estándares de excelencia y calidad haciéndolo competitivo en los mercados extranjeros.

En Ecuador existe una demanda insatisfecha de confección de calzado, por la restricción de las importaciones, este escenario le da una gran ventaja, a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación, para así poder cubrir la demanda, ofreciendo un producto de excelente calidad con visión a ser exportado en el corto y mediano plazo.

El plan de negocio reúne todas las características que lo hacen viable, generando que se cumplan todas las metas y objetivos establecidos a corto y largo plazo por parte de la organización, dándole un enfoque esencial a la tecnología implicada, a los análisis realizados, difundiendo un mayor desempeño en todos los ámbitos organizacionales.

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO

Para poder identificar algunos aspectos esenciales del presente trabajo de investigación, debemos enunciar y describir algunos conceptos que conlleven a la ejecución de un trabajo con una síntesis de investigación. Para ello es necesario realizar un análisis y descripción de los fundamentos, estrategias y ventajas competitivas relacionadas con el proyecto.

2.1 Estudio de mercado

A través del estudio de mercado es posible recopilar información importante sobre el comportamiento del consumidor, proveedores, clientes, etc. Así, realizando las investigaciones, propias del área de marketing, se pueden tomar las decisiones más acertadas, aprovechar las oportunidades y vencer las barreras potenciales que la empresa deba enfrentar.

En lo relacionado al trabajo propuesto, se realizará entrevistas para tener una mejor visión de cómo se encuentran el mercado actual, los cambios que se han suscitado con el pasar del tiempo en la industria del calzado ecuatoriano, así como estrategias a plantear por las necesidades insatisfechas en el mercado, a su vez también reconocer cuales son los proveedores nacionales que podrán suministrar los recursos.

2.1.1 Producto

El producto es un recurso que se ofrece en el mercado sea tangible o intangible con la prioridad de satisfacer las necesidades que se encuentran en el mercado, en las cuales abarcan color, empaque, precio, con una buena calidad para que pueda ser ofrecida al consumidor.

En el presente proyecto se trabaja con dos líneas de calzado: caballeros y niños por parte de los caballeros se manejarán dos modelos

como los clásicos y mocasines, la gama de niños será únicamente calzado escolar. Todas las líneas que se comercializaran cumplirán las expectativas del consumidor final, con un calzado enfocado en la ergonomía, para que no afecte a la comodidad y sobre todo a la salud del cliente, por medio de un producto 100% ecuatoriano

2.1.2 Precio

Es el valor que se le da a un producto o servicio en general que se encuentre expuesto en el mercado, el cual está sujeto, en unos casos, a la ley de oferta y demanda, y las regulaciones gubernamentales.

El proyecto a demostrar tiene diferentes análisis referentes al precio para impulsar en el mercado, este a su vez se debe de dar mediante la gama y calidad del producto a ofrecer, con los costos y gastos que se van a realizar al momento de confeccionar el calzado industrializado de cuero. El precio será accesible para el mercado y acorde a la calidad que se va a implementar en la fabricación, esto generará que las personas que adquieran los zapatos sean de un rango económico medio alto o más , brindando modelos exclusivos al consumidor.

2.1.3 Cliente

Es la persona principal de la organización, la que realiza la compra y adquiere el producto o servicio que se esté ofreciendo, se lo debe de tratar de manera especial y adecuada, haciendo que se sienta cómodo y a gusto, con el trato que se le brinda, teniendo en cuenta que es el motor con el que la empresa pueda seguir ejecutando las actividades a lo largo del tiempo.

Los clientes a enfocarnos son las cadenas o tiendas comerciales para que así el consumidor final llegue a adquirir el producto, convirtiéndose en la base primordial

para poder realizar las diferentes operaciones en el negocio, por ende se debe de ofrecer un servicio que sea el eje diferenciador de las demás empresa, en el que el cliente vea la alta calidad en el producto, con un precio medio alto, y no tenga que recurrir a un calzado de baja calidad, y de precios bajos como el que ofrece el mercado peruano o asiático.

2.1.4 Emprendimiento

El emprendimiento según (Schumpeter, 2003) indica que es el factor que revoluciona el patrón de la innovación, y el incremento socioeconómico, al desarrollar de forma adecuada las características de algún producto o servicio con una posibilidad de ingresar en el mercado, el emprender algo, se ve reflejado algunos aspectos como es el no reconocimiento por parte del cliente de lo que se está ofertando, y se pueda generar un rechazo por parte del entorno.

2.2 La marca

Es aquel nombre, símbolo, distintivo o forma, que identifica y distingue un producto o servicio de la competencia, ofreciendo combinación de colores, diseños para tener captación por parte del consumidor, aquella que forma una identidad clave permitiendo que el producto o servicio se pueda reconocer de una manera fácil y directa.

La marca es una estrategia fundamental para la organización, brindándole grandes ventajas en su funcionamiento, el reconocimiento de la misma que se va dando por lo largo de los años, por un producto bien diseñado, brindando la confianza y seguridad que los consumidores desean obtener. Siendo este un eje diferenciador, de los diferentes productos o servicios que se encuentren expuestos en el mercado.

2.3 Ventaja competitiva.

La creación de una compañía no debe estar ligada al pasado o no abarcar riesgo sino estaría quedando en el olvido y hoy en día tenemos un mercado muy exigente desde el punto de vista de competencia con productos tanto nacionales como extranjeros. En este aspecto los cambios son constantes y se tienen que adecuar políticas de calidad e innovación para así generar mayor efectividad y aprovechamiento óptimo de los recursos que se posean para crear un producto competitivo y rentable.

En su artículo de Ventajas Competitivas en la industria de calzado para las Pymes (OJEDA, 2011) estas dependen principalmente de los medios disponibles a su alcance, ya sea que se encuentren dentro de la misma empresa o disponibles a través de instituciones públicas o privadas. Muchas de estas ventajas han derivado de la flexibilidad, innovación y capacidad de adaptación de los actores como en el caso de la industria del calzado. De esta manera cada PyME desarrolla su propio potencial basado en sus recursos estratégicos (valiosos), solos o en combinación, para adecuarse a las demandas del entorno (Collis y Montgomery, 1995; De Oliveira y Evaldo, 2003)

Para poder lograr los objetivos esperados, las actitudes del empresario influyen en la forma en que se explota la capacidad de la empresa para competir convirtiéndose en un activo esencial para impulsar las estrategias y “manejar” proactivamente el entorno (Knight, 2000). Esto requiere la habilidad del empresario para descubrir y crear valor agregado mediante la combinación de recursos que obtengan ventaja de las oportunidades (Kickul y Gundry, 2002).

Dado que una compañía no se mueve sola si no hay ejes para el direccionamiento de una institución, debe adecuarse al entorno y poder generar estrategias efectivas para un crecimiento continuo.

Cuando hablamos de ventaja competitiva nos referimos a los cambios que se pueden dar tanto en el entorno como en el ambiente para poderse adaptar, debe tener la dinámica basada en el aprendizaje y la acumulación de experiencia y esto en el proyecto es una ventaja pues el mercado de calzado tiene la práctica en la creación de calzado. Poder absorber todo este conocimiento que aun falta de explotarlo y pulirlo para generar mayor crecimiento a nivel industrial y dejar ser artesanal que sea un beneficio mutuo en el país se vea un explotación no solo sea su materia prima sino de la calidad de personal que puede administrar sus recursos para un corto o mediano plazo sea exportador reconocido en el extranjero.

2.4.- Cadena de valor.

La cadena de Valor es aquella en que se determina el costo de cada una de las actividades que se relaciona desde la materia prima en su adquisición, el proceso de fabricación hasta la comercialización y distribución. Es un instrumento que nos permite determinar cómo está internamente la empresa por medio de los costos e identificar los elementos potenciales que se tiene en relación a los competidores por medio de la generación de valor para así dar un producto o servicio al cliente. Es decir para que se genere la cadena de valor debe ser de forma menos costosa y tener la mayor diferencia entre sus antagonistas.

La cadena de valor está formada por tres partes, comienza con las actividades primarias que son para el desarrollo en la empresa como producción, comercialización, logística, post- venta, producto, siguiendo con las actividades de apoyo donde está el talento humano, tecnología, compra de bienes y servicios, infraestructura y relaciones públicas. Y por último tenemos el margen que son los costos incurridos por los ingresos percibidos del giro del negocio generando valor.

Un análisis en la cadena de valor como proveedor-cliente-consumidor final se puede identificar las debilidades y fortalezas desde su

abastecimiento de la materia prima hasta el servicio al cliente. Unas de los aspectos a identificar por medio de cadena de valor son aquellos costos tanto altos como bajos en los que se incurre y que son síntomas de las fortalezas y debilidades de la empresa. La cadena de valor permite saber cómo estamos internamente y sacar el mayor provecho de los implementos que se posea permitiendo un comparativo con nuestros competidores. En el sector del calzado esta metodología nos permite conocer que instrumentos internos a fin de mejorar, crear una ventaja competitiva y potencializar aquellas que nos permita diferenciar en el mercado.

La cadena de valor siendo un instrumento de identificación para ver externamente como está el mercado y saber que hay un mercado insatisfecho que no se abarca y busca una entrega más rápida pues muchas veces por la falta de estandarización y aun por manejarse de forma artesanal, y este trabajo de investigación lo que trata es identificar cuáles son las falencias, mejorarla y dar el calzado que busca el mercado con alta calidad y en tiempo esperado.

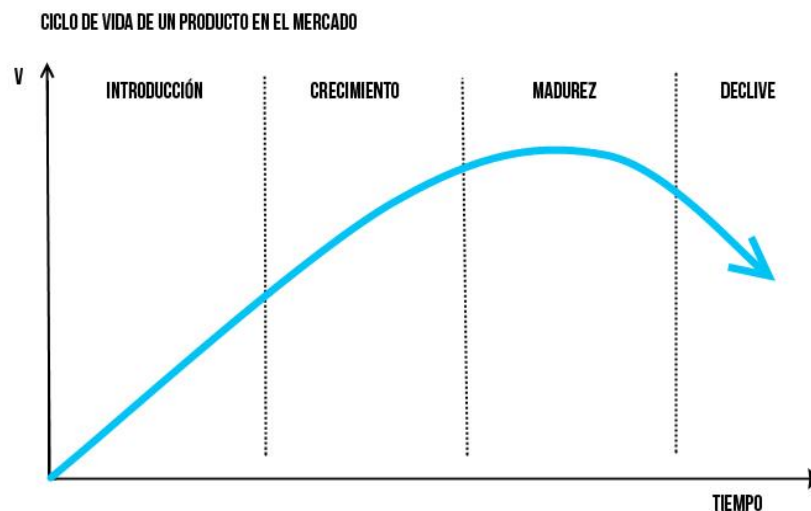
2.5 Ciclo de vida del producto.

Según (Richard, 2006) *el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto.*

El ciclo de vida de un producto es una evolución del producto en el mercado, a través del tiempo en la que se diferencia por las diferentes

etapas que se desarrolla al pasar el tiempo, generando la supervivencia o la desaparición de aquel producto que se oferta en el mercado.

Ilustración 7 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO



Fuente: Google

El ciclo de vida del producto consta de cuatro etapas como son las siguientes:

1.- Introducción: es aquella cuando se introduce un producto o servicio nuevo en el mercado, en la etapa de introducción las utilidades son negativas debido a las ventas que se obtienen son muy escasas y muchas veces los gastos que se generan son mayores.

2.- Crecimiento: en esta etapa poco a poco el producto se está estableciendo en el mercado, y las ventas se van incrementando, en la que el consumidor ya está consciente de que el producto se encuentra en el mercado.

3.- Madurez: en esta etapa el producto ya se encuentra posicionado, y las ventas son de manera rutinaria, una de las características de la etapa es que se empieza a incrementar la

competencia por ende se puede llegar a disminuir sus ventas o pueden seguir aumentando, esto se da por la existencia de una competencia acelerada que realiza diferentes cambios en los precios y costos del producto.

4.- Declinación: en este punto la demanda del producto comienza a declinar, debido a que el producto de la competencia tiene nuevos atributos y detalles del producto, que genera la captación del cliente, por lo que esto repercute a la reducción de personal en los diferentes departamentos, y muchas veces al cierre de la empresa.

Revisando los diferentes conceptos sobre el ciclo de vida de un producto se llega a un análisis, que para mantener el producto totalmente activo en el mercado se deben de implementar diferentes estrategias que permitan que el producto evolucione a través del tiempo, sin que se vea afectado ninguno de los atributos que lo posiciono en el mercado, como lo es modelo, calidad, variedad, durabilidad, comodidad, y sobre todo dándole un valor agregado a cada uno de los productos o servicios que se va a implementar en el mercado.

2.6 Estructura de la empresa.

La estructura organizacional son aquellos detalles de cómo se organiza o agrupa las diferentes actividades o relaciones entre el gerente de una organización y sus trabajadores la estructura organizacional se divide en tres formas como lo son la funcional, matricial y divisional.

2.6.1 Estructura funcional

La estructura funcional es aquella que se encarga de realizar agrupaciones en un solo departamento, a todos aquellos que realicen la misma actividad o diferentes en la empresa y que se encuentren vinculadas entre sí, esta estructura la utiliza las pequeñas empresas y permite aprovechar los diferentes recursos que se utilizan en su elaboración.

Permitiendo que exista un mejor control por parte del gerente, de las diferentes actividades que realizan los trabajadores, y se genere una confianza y un mejor desenvolvimiento en el área de trabajo entre gerente y trabajadores para obtener excelentes resultados a un tiempo determinado.

La estructura funcional tiene característica que permite una actividad más adecuada, una de ellas, es que exista una comunicación adecuada, directa y rápida sin la necesidad de que existan intermediarios. También no todo superior cuenta con una autoridad directa en los subordinado, más bien su autoridad es parcial.

La desventaja es que la organización puede perder el horizonte de conseguir las metas que se ha establecido con anterioridad, la ventaja que genera la estructura produce economía de escala, existe poco personal, los subordinados se sienten totalmente satisfecho con cada uno de los beneficios que les ofrece la empresa.

2.6.2 Estructura divisional.

Según (Ronda, 1995) señala que la estructura divisional es un sistema mas descentralizado que la estructura funcional, esta estructura esta separada por departamentos independientes ya sea por línea de productos, mercado o ubicación convirtiéndose así una mejor manera de administrar y tener un mayor control.

Esta estructura se define o se desarrolla principalmente cuando existe una organización grande, en donde existen diversas líneas de producción y productos, en la que la empresa se perita tener divisiones para cada uno de los productos que se ofrece.

La estructura divisional tiene diversas ventajas como lo es la reducción de economías de escalas en los diferentes departamentos, impide la estandarización entre los diferentes productos, conduce a una coordinación entre las líneas de producto.

Mediante esta estructura lo que la empresa desea evitar es el riesgo, y a su vez facilitar las nuevas oportunidades que se encuentran en el mercado.

2.6.3 Estructura matricial

La estructura matricial es la combinación de la estructura funcional y divisional, permite que muchas veces por la existencia de diferentes mandos en la organización, los empleados tengan dos jefes uno el gerente del departamento funcional, y otro el jefe de proyectos.

A su vez la ventaja es que pueden resolver diferentes problemas, permite obtener una organización que a su vez sea flexible, permite obtener una excelente coordinación de los diferentes proyectos o propuestas establecidas por la empresa, permite conservar la economía

Causa confusión cuando no existe una cadena de mando bien estructurada, no todas las personas se ajustan a una estructura matricial, y no todos los empleados tienen el espíritu para poder colaborar con los diferentes cambios que requiere la estructura, para beneficio de la organización y de los empleados.

2.7 Organización.

La organización es aquella que permite descifrar lo que es necesario implementar en la empresa, de una manera adecuada y pertinente, para poder llevarlo a cabo de una forma determinada y específica. Con responsabilidad y propósitos que a lo largo del tiempo puedan ser factibles, y la empresa se vea beneficiada en los diferentes aspectos.

Con las diferentes teorías, y análisis correspondientemente realizados, estos conceptos nos ayuda a identificar y a tener una mejor visión de lo que se desea implementar en el plan de negocios, dándole un aporte importante a lo referente a la fabricación industrializada del calzado, teniendo en cuenta la organización, que brinda un valor

agregado para el mejor desenvolvimiento de la empresa. Permitiendo así a lo largo del tiempo tener grandes oportunidades de poder exportar el producto.

La organización se refiere a un orden de cómo se deben manejar dentro de una empresa y el orden jerárquico que se debe llevar en una institución , si no hubiera la distribución pues sería un desorden y no se podrían manejar bien los recursos dado, pues es esencial que un administrador organice no solos sus recursos tangible sino también los intangible que pueden ser los más complicados de manejarlo pero con un desenvolvimiento adecuado las personas se pueden encaminar hacia los objetivos que tiene en la empresa.

Como para toda empresa la organización es fundamental para seguir adelante y en sector de calzado no se puede quedar atrás al tener recursos necesarios para el giro del negocio se debe manejar un orden, en cada uno de sus procesos tanto en el área administrativa como de producción. Pues seguir el paso a paso genera eficiencia y eficacia dando valor a la utilización de los recursos.

En el plan de negocios la organización de la empresa es la base fundamental para llevar un mejor desenvolvimiento en ella, a su vez para poder llegar a tener un mejor desarrollo a los procesos de elaboración de calzado industrializado, y reducir el tiempo muerto que se genera en su fabricación, para obtener un mejor balance y llegar a las metas establecidas por la empresa.

2.8 Organigrama organizacional.

El organigrama es el que ayuda a diferenciar los cargos que se van asumir, a su vez refleja los diferentes vínculo que tienen los demás departamentos de la empresa que se relaciona con las actividades correspondientes a cada uno, construyendo de forma responsable, y

adecuada una estructura entendible, con los departamentos correspondientes.

Un organigrama organización es un eje para saber cómo está compuesta la empresa y en cargo se encuentra las personas que trabajan en la misma, y quienes tienen que tener conocimiento de esta estructura son los clientes internos, si bien es cierto somos una empresa pequeña iniciando en su funcionamiento no dejara de tener su flujo interno, que es base para ver la ampliación que se puede dar año a año con las expectativas de crecimiento que se empresa en un corto y mediano plazo.

2.9 Entrevista.

Según (Alonso, 1994) indica que la entrevista es aquella que se genera de manera directa, en la que se desea obtener información de una forma personalizada tales como vivencias, opiniones acerca de los temas que se está tratando. En la que se va construyendo un área de discurso, entre el entrevistado y el entrevistador de una manera determinada, en la que el entrevistador debe de tener bien establecido los objetivos para obtener la información deseada.

2.9.1 Tipos de entrevista

La entrevista pueden variar dependiendo de la situación en la que se esté desarrollando, las entrevistas se dividen en:

2.9.1.1 Entrevista estructurada.

Para Rincón (1995) señala que la entrevista estructurada está en una situación en la que el entrevistador tiene una serie de interrogantes y con plena planificación lleva a cabo la estructuración de un listado de preguntas de tipo cerrada en la que el entrevistado solo se limitará a contestar negativa, afirmativamente, o seleccionar la respuesta que el entrevistado crea que es la adecuada.

2.9.1.2 Semiestructurada

Según (Rincón, 1995), la entrevista semiestructurada, señala que es aquella que se establece y analiza con anticipación cual es la información primordial que se desea conseguir, las diferentes preguntas que se realizaran serán de manera abiertas, para poder recabar mayor información de la establecida, y permite ir estructurando la información para poder llegar un informe final del mismo.

2.9.1.3 Entrevista no estructurada.

Indica (Olabuénaga, 1989) que la entrevista no estructurada, genera una mayor amplitud en la información, ya que no se realiza listados de preguntas con anterioridad, en la que las preguntas y respuestas pueden ser de manera abierta, en donde el entrevistado de una respuesta amplia o corta, a su vez el entrevistador requiere una mejor preparación, porque la información que es emitida necesita de un mejor análisis.

Realizando los debidos análisis para la ejecución de las entrevistas en el plan de negocios se ha llegado a la conclusión de realizar entrevistas de tipo no estructurada, en donde el entrevistado tendrá todas las facilidades para poderse expresar de los diferentes temas a tratar, en este caso se harán preguntas referente al calzado en general.

2.10 Marco conceptual.

Cuero: es la materia prima esencial para la elaboración del calzado, se lo extrae del ganado. En el Ecuador ha generado un gran desarrollo de variedad, diseño y gran parte de las industrias se encuentra en las provincia de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas según el instituto de Promoción de exportaciones e inversiones.

Hormas: Es el modelo para el armado y diseño del calzado, se muestra el molde del pies, es material importante para la confección de

calzado pues deben ser de forma Ortopédicas y de moda de acuerdo al mercado como los requerimiento de fabricación.

Suela: Es un material que se encuentra incorporado en la elaboración del calzado, se ubica en la parte inferior del calzado. En las empresas son de gran requerimiento pues van en conjunto con las hormas.

Tacón: se encuentra en la parte inferior del calzado, es donde se apoya el talón, puede medir milímetros como centímetros dependiendo de la necesidad y en el equilibrio que se desea mantener, por lo generar las mujeres son las que solicitan un tacón alto. Estas deben sujetarse a la horma pues deben sujetarse a las medidas estéticas y anatómicas.

Modelaje del calzado: esto dependerá del corte y diseño por lo genera el área técnica lo elabora con las personas especializadas en esta área.

Sintético: se encuentra elaborado por bases industriales específicamente químico y se asocia al tipo del calzado. Pueden ser plásticos sintéticos, residuos de cuero o textiles de piel animal, dependerá del producto final que queramos ofrecer. Para el mercado ecuatoriano se usa bastante el material sintético en el calzado, por la comodidad en su uso, y el precio es accesible.

Curtido: “Es el proceso de convertir la piel en cuero imputrescible, tradicionalmente con tanino un compuesto químico ácido que evita la descomposición y a menudo da color”. Germillac. Este procedimiento en el Ecuador se ha venido manejando artesanalmente desde los años 70 pero en la actualidad ha tenido gran desarrollo a nivel industrial.

Aparar: Corresponde a coser o unión de las partes del calzado, permitiendo ir dando forma y estilo al zapato que se este fabricando.

Puntera: Parte que permite cubrir la punta del pie del calzado.

Cambrillón: Resorte que se pone entre el talón y el metatarso la cual permite dar forma a la suela, y a su vez permite generar estabilidad al momento de asentar el pie.

Forro: Parte que va introducida dentro del calzado, que le genera suavidad a la parte del pie, la cual evita a que se generen transpiraciones en el pie.

Calidad: Es aquel diferenciador esencial generado por comparación entre los competidores a través de los clientes que busca satisfacer sus necesidades y exigencia, se vuelve en una ventaja competitiva. La calidad debe ser esencial al momento de producir un artículo de vestir pues las expectativas de un consumidor siempre esta en cuanto tiempo va a durar algún bien a su adquisición.

Proveedores: aquellas personas o empresas que nos permiten adquirir los diferentes implementos para la fabricación de un producto o brindar un servicio. En nuestra actividad económica es esencial la relación que mantengamos con nuestro proveedores pues por medio de los insumo se puede realizar la elaboración del calzado.

Productividad: es la relación entre los bienes o servicios producidos con los recursos utilizados, en el área de fabricación se puede evaluar por sus procesos de producción, maquinarias, mano de obra calificada y los equipos de trabajo, es decir que generen la mayor efectividad en cada uno de sus métodos. Un nivel alto de productividad se convierte en una ventaja competitiva entre los contendientes en la industria del calzado pues abarcaría más participación de mercado generando así mayor reconocimiento y rentabilidad para la empresa.

Estudio Técnico.- nos permite tener un análisis de profundidad y objetividad, para poder tener los parámetros en juicio técnicos permitiendo el tamaño de atender la demanda, el lugar donde se encontrara la

empresa, las características de los procesos, para que se generen tanto los ingresos como los egresos.

Análisis administrativo: Es el estudio que se genera en la organización desde el ejercicio económico de la empresa, los recursos, su jerarquía y cada una de las áreas que intervengan. Por medio de un Análisis se pueden generar mejores resultado que beneficia a la compañía, permitiendo una toma de decisiones más eficiente para el cumplimiento de las estrategias establecidas e incluso una correlación con los participantes de la organización a través de las habilidades de la dirección empresarial y los instrumentos materiales como humanos que se mantengan.

Análisis de factibilidad económico: corresponde a los procesamientos de datos entre los costos e ingresos, esperando obtener un rendimiento para un proyecto factible. Nos muestra la parte de las inversiones, financiamiento para el desarrollo de los balances, presupuestos e indicadores económicos y financieros que nos permitan la factibilidad del plan de negocios de la industrialización de calzado con rendimiento a corto o mediano plazo.

2.11 Marco legal

En este ámbito se va a desarrollar todo los puntos del aspecto legal que se necesita para el desarrollo del plan de negocios.

LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Según la ley de economía popular y solidaria dispone en el Art. 3 de este cuerpo legal donde indica su objeto, estos son:

a.- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;

b.- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;

c.- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

d.- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,

e.- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

LEY DE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

Este plan de negocios va a estar estructurado como compañía anónima, en la que la ley de superintendencia de compañías señala en su sección VI, los siguientes artículos

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- *La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.*

Art. 144.- *Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que*

pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

LEY DE SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA.

Art 7.- *señala que el Sistema Nacional de Contratación pública, (SNCP), es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas a la planeamiento, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las contrataciones, realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte de SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta ley.*

Art. 26.- *Asociación para ofertar.- En los procedimientos a los que refiere esta Ley los oferentes inscritos en el RUP, sean personas*

naturales o jurídicas, podrán presentar sus ofertas individualmente, asociadas, o con compromiso de asociación o consorcio. La participación de la consultoría extranjera, sea ésta de personas naturales o jurídicas, se limitará a los campos, actividades o áreas en cuyos componentes parciales o totales no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, determinadas por el Servicio Nacional de contratación pública.

Según la SERCOP indica que para que las personas naturales o jurídicas puedan ofrecer sus productos o servicios al estado Ecuatoriano, tendrán que cumplir con los siguientes requisitos que se detallarán a continuación:

- 1. Formulario de registro en el RUP impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el representante legal.*
- 2. Acuerdo de responsabilidad impreso del Portal www.compraspublicas.gob.ec, firmado por el representante legal.*
- 3. Copia certificada o fiel copia de la escritura de constitución, aumentos de capital y reformas al estatuto social, inscritas y/o aprobadas en el Registro Mercantil u órgano competente; en el caso de firmas consultoras, la actividad de consultoría deberá constar expresamente en su objeto social vigente.*
- 4. Copia certificada o fiel copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.*
- 5. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal, o copia de la cédula de identidad o del pasaporte, y visa que le permita a éste ejercer legalmente las actividades para las que se habilita, en caso de ser extranjero.*
- 6. Copia del certificado de votación vigente, en caso de tener obligación de votar.*

7. *Original y copia simple del Registro Único de Contribuyentes RUC de la persona jurídica.*
8. *El representante legal de la persona jurídica podrá autorizar a un tercero la realización del proceso de inscripción, presentando la correspondiente autorización escrita, y acompañando a ésta la copia de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación de quien realice el trámite.*
9. *Otra documentación que el INCOP considere necesaria para el cumplimiento de cualquier exigencia establecida en el ordenamiento jurídico.*
10. *Estar al día en las obligaciones tributarias administradas por el SRI. La verificación se realiza a través del sistema informático interconectado, no es necesario traer ningún certificado.*
11. *Si Usted es empleador, deberá estar al día en sus obligaciones patronales con el IESS. La verificación se realiza a través del sistema informático interconectado, no es necesario traer ningún certificado.*

CAPITULO 3

3.1 RELACION COMERCIAL – PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

El producto que se ofrece en el presente trabajo de investigación es un calzado de cuero de alta calidad, excelente durabilidad con diseños variados, exclusivos propios de las tendencias y los gustos de la actualidad.

El calzado tiene las adaptaciones a los cambios de volumen que sufre el pie en cada paso a lo largo del día, permitiendo la circulación arterial y con ello facilitar el caminar sin dejar de lado la estética y elegancia del calzado. Otras de las características que se proponen en el producto es que el calzado sea impermeable para soportar las temporadas de invierno evitando el acceso de humedad y también del vapor de agua. Mientras que para verano el calzado tiene muy buenas características de absorción de aire a fin de evitar los problemas del sudor.

El estudio presenta un calzado de cuero de alta calidad y de excelente durabilidad con un diseño propio y exclusivo a las tendencias y los gustos de la actualidad. Contaremos con líneas para hombres y niños. En el área de hombres tenemos dos gustos muy acorde al caballero actual con una elegancia clásica que no debe de faltar en su armario y muy cotizado al momento de diferenciarse en su estatus social. Por otra parte el hombre es muy abierto, le gusta las reuniones y parte deportiva por lo que también se incluye la modalidad de los Mocasines que a la hora de una salida son indicado por su frescura al combinar con diferentes prendas de vestir.

No podemos dejar a los niños a un lado, claro está que quienes compran estos zapatos son los padres pero al fin al cabo la elección es por parte del niño por su diseño y gustos, pero lo que busca un padre de familia es la durabilidad.

3.1.1 Calzados para hombres

El hombre tiene un gusto menor por la moda en el calzado que la mujer, pero no deja atrás su combinación al momento de vestir, pues el zapato es fundamental al momento de lucir su aspecto físico. Los zapatos más adecuados para el hombre son con cordones o una pequeña elasticidad en la parte lateral.

Tabla 2 CARACTERISTICAS DEL CALZADO DE HOMBRE

CARACTERISTICAS	DESDE	HASTA
EDAD	18 Años	65 años o más
TALLA DE CALZADO	37	45
ESTATUS SOCIAL	Medio Alto	Alto
ESTILO	Clasico Semiformal	- formal

Fuente: Entrevista – Enero 2015

Elaboración: Autores

3.1.2 Zapatos clásicos para hombres.

Es un calzado que no puede dejar de existir en el armario de un hombre pues siempre va tener un evento formal en su vida social. Dependiendo el tipo de zapatos se puede transmitir la personalidad de un hombre y más aun a quienes les toca en su diario vivir una vestimenta formal enfocada más en la rutina y las actividades propias del esfuerzo de su trabajo. No debe dejar de ser un complemento a la hora de vestir y lucir bien siendo más estilizado y sobrio demostrando su distintivo y formalidad con buenas prendas de vestir.

Para ello se tiene este estilo clásico de zapatos que en su distintivo por el material de uso tendrá hormas de tipo italiano muy solicitado por el consumidor. Su parte externa será totalmente de cuero pulido liso, con cordones de cuero dándole mayor elegancia al zapato, en su interior será forrado de cuero

con punteras de hilos nylon cosido a mano permitiendo una mayor resistencia al trabajo sin dejar de lado la elegancia que se quiere mostrar; su suela será de cuero para no perder la estética y vaya acorde al traje de un hombre formal.

Ilustración 8 MODELO DE CALZADO



Fuente: Google

Ilustración 9 MODELO DE CALZADO



Fuente: Google

3.1.3 Zapatos mocasines para hombres

Este tipo de calzado proviene de los nativos americanos, su cosido es más elaborado y de forma artesanal por lo general de una sola pieza a través de la piel animal. Tiene a ser semiformal demostrando una personalidad más ligera y un buen gusto por el vestir y llega a ser una tendencia juvenil y a la moda, se reconoce una prudencia y creatividad al momento de combinar sus prendas del vestuario, es muy opcional al momento del encuentro con unos amigos, o familiares para pasar un buen rato en compañía de conocidos, su mayor recomendación es unos jeans, pantalones vaqueros, o bermudas.

Los mocasines son muy solicitados por el consumidor final y su diferenciación está en el diseño, color y pequeños accesorios al momento de la fabricación, tienden a ser más cómodos, ligeros y frescos que son características del producto a ofrecer, su parte externa es de un cuero pulido clásico y dependerá del labrado para su distinción sin dejar la pérdida de la piel original, el cosido con hilo nylon y sus broches como accesorios serán en las partes laterales, como también hay modelos con cordones de cuero sintético.

Ilustración 10 CALZADO MOCAZINE



Fuente: Google

3.1.4 Calzado para niños

El calzado que se va a elaborar apunta al sector escolar, se ofrecerá a niños y niñas modelos sencillos, pero con durabilidad, permitiendo que el cliente vea reflejado la comodidad, resistencia, suavidad, calidad, duración del producto, usando materia prima exclusiva como la suela antideslizante, para evitar caídas y resbalones que puedan poner en peligro la estabilidad del niño/a, cuero resistente ante raspones expuestos por el trajinar del día a día, taloneras y cambrillón que será el soporte del corte del calzado, entresuela y suela que brinden la estabilidad al pie en el momento de caminar, y un tacón de aproximadamente 3 centímetros, pasadores resistentes y suaves que permitan que el niño tenga facilidad de amarrar.

Tabla 3 CARACTERISTICAS DE CALZADOS DE NIÑOS

EDAD	4Años	18 años o más
TALLA DE CALZADO	24	40
ESTATUS SOCIAL	Medio Alto	Alto
ESTILO	Clasico Semiformal	- formal

Fuente: Entrevista – Enero 2015

Elaboración: Autores

Ilustración 11 MODELO DE CALZADO DE NIÑOS



Fuente: Google

Ilustración 12 CALZADO DE NIÑOS



Fuente: Google

3.2 Marketing mix

3.2.1. Estrategias de Producto.

La calidad, comodidad, durabilidad e innovación exclusiva es el resalte en la vestimenta. Se pretende con estas variables posicionar en la mente de los clientes. En las etiquetas se pondrá el nombre de la empresa para que sea reconocido y recordado ante los consumidores. Mientras que las cajas sirven como implemento llamativo, tiene un estilo

de elegancia pues nuestro mercado es más formal para una excelente presentación, tendrá un brillo que con la imprenta que se coordinara para se diferencia en las tres líneas que manejamos hombres, mujeres y niños.

El calzado es de excelente calidad y mayor confiabilidad para el consumidor se dará una garantía de seis meses con defectos que se deriven de la elaboración del zapato mientras se le haya dado un uso normal del calzado. Al igual que el tiempo de entrega será uno de las preocupaciones que sean en el tiempo indicado por los compradores.

Con el fin de que el producto sea llamativo para el consumidor y conociendo las exigencias de los consumidores, llevaremos a cabo modelos distintivos y de elegancia para los hombres puntos.

Imagen y brillo.

Con el crecimiento del mercado masculino se necesita una gran diversificación de modelos sin dejar la elegancia y el confort, por lo que entregaremos brillantina en cada caja de zapatos para que no se reduzca el acabado al producto final. Por otra se dará garantía del zapato por 6 meses si hay alguna falencia en su fabricación se asumirá el gasto y se entregara uno nuevo en su reemplazo.

Bolsas de Zapatos

Al momento de ofrecer un producto debe ser llamativo desde la primera vez que llega a observarlo. Pues al momento de adquirirlo cada zapato tiene su bolsa para una mejor protección antes de su uso.

3.2.2 Estrategia de Plaza.

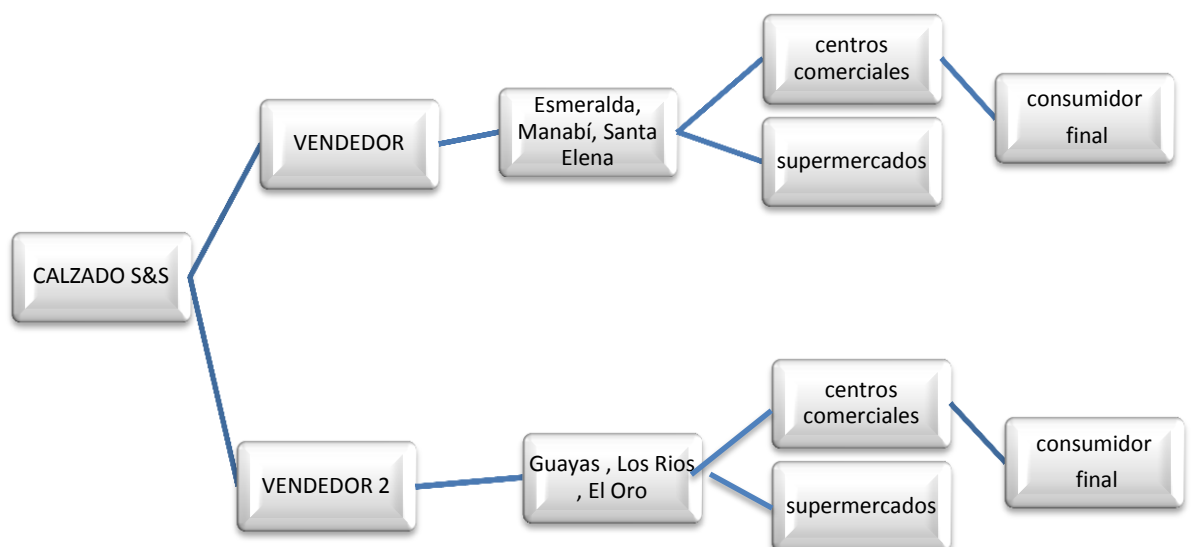
Dentro de las estrategias de plaza los canales de distribución se maneja desde las bodegas que se tiene en la empresa hacia los almacenes de calzado que se encargaran de la comercialización, pues el producto no ira directo al consumidor por parte de la empresa, más bien de las cadenas o tiendas.

Los vendedores están distribuidos de la siguiente manera:

Vendedores zona norte : Se ubicara en la zona sur, específicamente en las provincias de Manabí y Guayas para que sea distribuido en centros comerciales y supermercados más reconocidos en el país como Supermaxi, Hipermarket, Gran aki, Comisariato.

Vendedores zona sur : Se concentrara en la zona Norte en la ciudad de Quito en los puntos de los centros comerciales y supermercados más reconocidos en el país.

Ilustración 13 DISTRUBUCION DE MERCADO



Fuente: Entrevista – Enero 2015

Elaboración: Autores

3.2.3 Estrategia de promoción.

La estrategia de promoción es muy importante para las empresas, es la que incentiva al cliente a adquirir los diferentes productos o servicios que se están brindando, lo que permite al cliente informar, la excelente

característica del producto y cuáles son los beneficios que la rodea, la cual tiene diferentes variables como venta personalizada, publicidad, propagandas, etc.

La promoción pertenece a las 4ps del marketing la que ayuda a identificar las características que posee el producto o servicio de una manera inmediata y directa con el cliente, permitiendo que se generen nuevos clientes a lo largo del tiempo

La estrategia de promoción tiene los siguientes puntos:

3.2.3.1 Estrategia de promoción de ventas

Aquella estrategia que mediante los distintos incentivos sean descuentos, u otros productos refleja resultados de corto plazo generando un alza en la demanda, y aumenta la participación de los vendedores y los mediadores, una de las desventajas de la promoción de ventas es que si no se realiza un buen análisis o se implementa de una manera no adecuada puede disminuir su participación en el mercado.

Uno del objetivo de la promoción de ventas es el incrementar las ventas a un corto plazo, intensificar la lealtad del cliente, incrementar la recompra del producto, a su vez tenemos diferentes estrategias de ventas que son las siguientes:

Promoción dirigida a los consumidores.

Consiste en persuadir al cliente para que realice la compra de cierta marca que se encuentra en el mercado, incluso la recompra del mismo producto o servicio, este es un gran eje de estrategias promocionales, realizando las debidas publicidades hace que el cliente se entusiasme y vaya a la tienda a consumir el producto. Lo que se trata de realizar con las promociones dirigidas a los consumidores es que exista un fortalecimiento del producto o servicio.

Venta personal.

La venta personal, es la que permite realizar una comunicación directa y la promoción y venta de un producto por medio de una interacción inmediata entre el distribuidor y vendedor suscitando una situación de compra, y se permite cultivar una relación con el cliente de corto y largo plazo.

En la que se pueden realizar asesoramientos personalizados, para llegar al objetivo de la fidelidad del cliente, al mismo modo ayuda a que el cliente exprese y evalúe cuan bueno es el producto y si debe de realizarse algún cambio en él, las ventas personales se realizan básicamente cuando el producto que se va a ofrecer al mercado es nuevo, y complejo de explicación, el cual necesita una descripción detallada de lo que conlleva el producto.

Estrategia de publicidad

La publicidad es una de las estrategias más fuertes en el ámbito de los negocios, es una comunicación impersonal con el cliente, es la que permite dar a conocer un producto, servicios o ideas, a un grupo masivo de clientes, uno de los medios de publicidad es la televisión, radio, internet o medios impresos, permite la colocación de mensajes y avisos de diferentes caracteres que persuadiesen al consumidor o usuario a informarse acerca de los objetivos y beneficios que tienen el producto o servicio que se esta promoviendo. La publicidad tiene que tener las siguientes características:

- Necesita de un patrocinador
- Debe de tener un costo
- Debe de tener un público objetivo
- Tiene objetivos que cumplir
- Utiliza medios masivos de comunicación

Estrategia de las relaciones publicas

Las relaciones públicas en comparación de la publicidad y ventas personales, no tienen un mensaje de ventas esencial, es la que realiza las diferentes evaluaciones sobre las actitudes de la organización, los valores, políticas y productos que se ofrecen, también genera al análisis hacia el consumidor, proveedores, accionista, gobierno y demás entes que intervengan en el proceso, permitiendo que se establezcan excelentes relaciones con cada uno de ellos, en la que se constituye una buena imagen de la compañía, con la finalidad de que exista la aceptación del producto o servicio que se desea ofrecer.

La estrategia que se va a implementar en el plan de negocios será la de ventas personal en la que se va a tratar con el cliente, la calidad del producto, el proceso con que se elabora, e informar de los diferentes precio que tendrá el producto, así también acogemos la estrategia de relaciones públicas en la que se llegara a tener una buena relación con cada uno de los distribuidores a fin de tener un posicionamiento del producto a ofrecer.

3.2.4 Estrategia de precio

Estrategias de precios es aquella que permite fijar un precio base para un producto o servicio que se desea implementar en el mercado, en el que permita a lo largo del tiempo llegar a un punto de equilibrio, y poder establecer los diferentes objetivos que se desea llegar con los precios pactados.

Cabe mencionar que la fijación de precios se basa a diferentes estrategias que la organización con debido conocimiento y análisis indica cual es la más adecuada para el plan de negocios. Teniendo en cuenta que si se desea modificar los precios no es fácil, porque el cliente se ya se encuentra familiarizado con los precios que se han establecido con anterioridad.

Por Esto existen diferentes estrategias que se las mencionarán a continuación:

Estrategias de precios conectados a la competencia

La diferencia de esta estrategia de precios, es que se toma como base las diferentes acciones que hace los demás competidores, esta estrategia se basa cuando en el mercado existen muchos productos de la misma procedencia y no existe demasiada diferencia entre cada uno, esto desencadena a que exista precios parecidos, sobre un mismo interés.

Implementando la estrategia de precios conectados a la competencia permite que un nuevo competidor ingrese al mercado de una manera más rápida, porque sus precios van a estar basados a los establecidos ya por el mercado y a los demás competidores.

Estrategias de descremado de precio

Descremado de precio significa que el producto o servicio que se va a impulsar en el mercado, su precio será alto, por la que solo los consumidores que estén totalmente interesados en el producto pagarán por el este que desean, estableciendo precios competitivos para el mercado, al pasar el tiempo la empresa puede realizar la variación de los precios con los análisis correspondientes, para ir incrementando poco a poco el mercado.

La estrategia de descremado de precio tiene un objetivo que es el recuperar los costos que se han implementado para la elaboración del producto, investigación y desarrollo, permitiendo que se genere una alta calidad en el producto o servicio que se va a promover.

Estrategias de precios de penetración

La estrategia de precios de penetración, es una oposición a la estrategia de descremado de precio, esta consiste en establecer precios bajos, para poder obtener una acaparación del mercado de una forma

rápida, y poder conseguir un número importante de clientes, poder reducir los diferentes costos que se han suscitado por la elaboración del producto, en la que a lo largo del tiempo ya cuando se tiene acaparada un segmento del mercado se puede realizar disminución de precios en el producto.

Lo que se desea obtener con la estrategia de penetración de precios es incursionar en el mercado de una manera eficaz y rápida, a su vez el incremento en el volumen de ventas, no permitir a otras nuevas empresas ingresar productos competidores.

Estrategias de precios de prestigio

Esta estrategia permite establecer un precio alto, en la que el consumidor se da cuenta de la calidad y excelencia del producto que va a consumir, esta estrategia va basada a un grupo pequeño de personas que tenga una gran capacidad de pago y tenga una buena disposición con el producto y que se sientan atraídos a realizar la compra.

Para poder implementar la estrategia de precios de prestigio debe de contar con la innovación, y exclusividad, a su vez debe de existir buenos canales en los que se pueda distribuir de manera adecuada el producto, es decir que exista un mercado especial que lo requiera, y que no puedan ingresar otros competidores de una manera fácil y que no exista posibilidades de realizar cambios de precios de una manera acelerada.

Al realizar los análisis necesarios, se ha llegado a la conclusión de que la estrategia que es más apta para implementar en el plan de negocios es la que está basada en estrategias de precios conectados a la competencia, porque el producto que se va a ofrecer en el mercado, será uno de excelente calidad, con materia prima de primera línea, sus diseños serán exclusivos, será lanzado a un segmento que tenga una buena capacidad de pago, a su vez

que el calzado tenga un confort y comodidad al momento de utilizar, permitiendo que el cliente se sienta totalmente complacido por la compra que está realizando sin desestimar el precio que ha sido pactado.

3.2.5 Resultado de estudio de mercado

3.2.5.1 Resultado de las entrevistas recolectadas.

Realizando la entrevista al Ing. Gonzalo Toro, presidente del gremio de artesanos en la ciudad de Guayaquil, como una de las preguntas realizadas indica que en la costa ecuatoriana existe 105 fabricantes de calzado de cuero, por su parte en la sierra es donde se encuentra más fabricantes radicados con un total de 175, y en el oriente con un total de 70.

Tabla 4 DETALLE DE FABRICANTES

Fabricantes			
COSTA	350	30%	105
SIERRA	350	50%	175
ORIENTE	350	20%	70

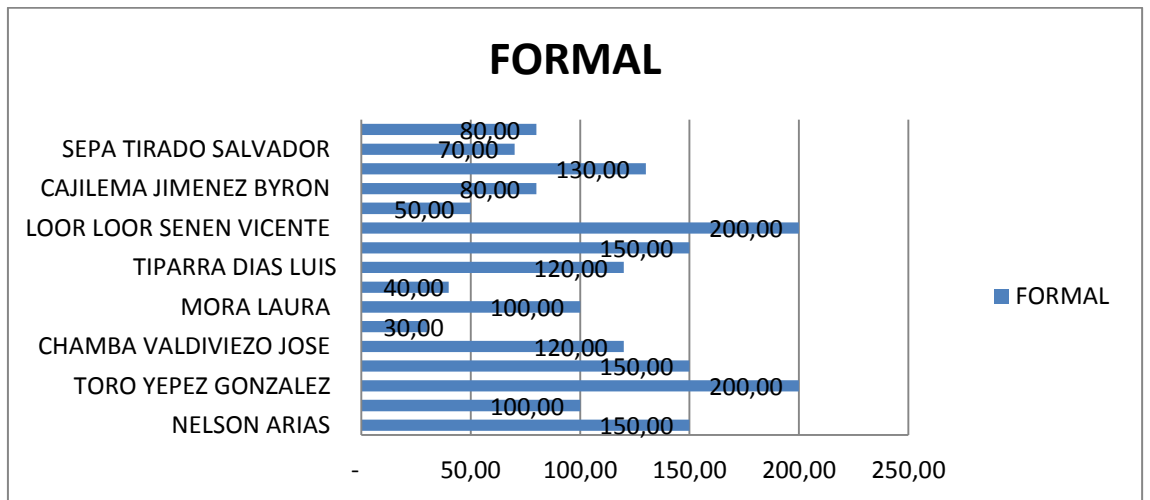
Fuente: Gremio de artesanos de Guayaquil
Elaborado: Autores.

Con todos estos datos recabados, el presidente del gremio de artesanos, señala que se debe de entrevistar a un 15% de fabricantes en la costa ecuatoriana, las cuales se refiere a un total de entre 10 – 20 fabricantes que se detallaran a continuación en el (anexo 1).

3.2.5.2 Información recolectada.

Demanda Diaria de calzado de caballeros.

Ilustración 14 DEMANDA DE CALZADO FORMAL



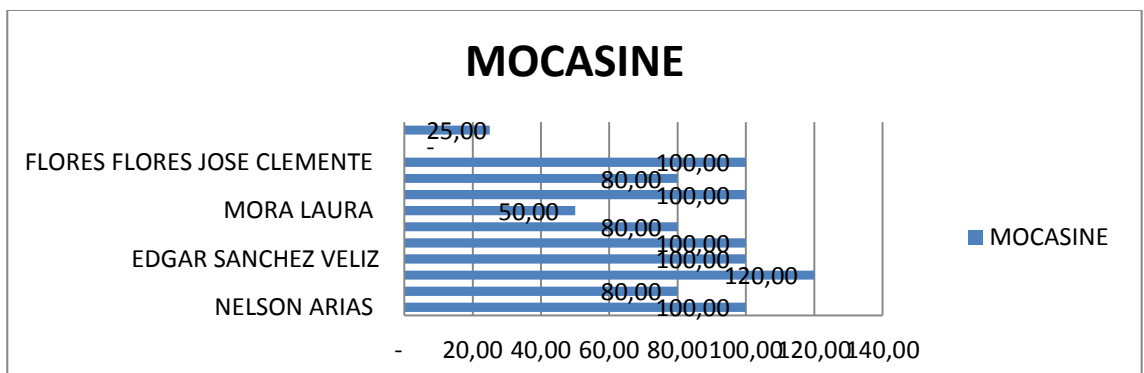
Fuente: Entrevista Enero 2015
Elaborado: Autores.

Analisis e interpretación.

de acuerdo a las entrevistas realizadas a los diferentes fabricantes de calzado, se pudo obtener que la demanda diaria aproximadamente de calzado de caballero esta en un estándar entre 30 a 200 pares diarios de calzado.

Demanda Diaria de calzado mocasines.

Ilustración 15 DEMANDA DE CALZADO MOCASINE



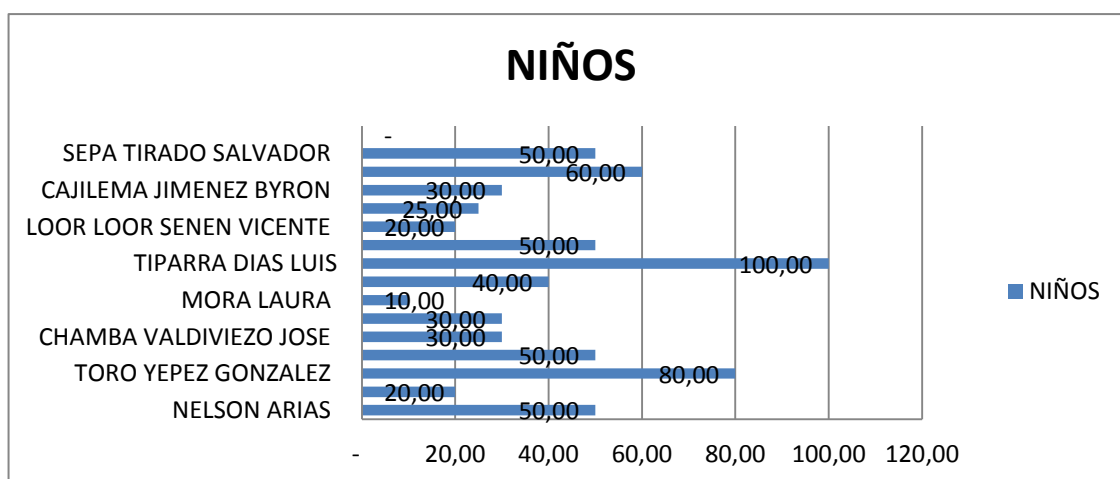
Fuente: Entrevista Enero 2015
Elaborado: Autores.

Analisis e interpretación.

De acuerdo con lo recabado, los entrevistados indican de que su demanda diaria referente a confeccion de calzado mocasines para caballeros llega a un estándar aproximado entre 25 y 120 pares diarios de fabricación.

Demanda diaria de calzado de niños.

Ilustración 16 DEMANDA DE CALZADO DE NIÑOS



Fuente: Entrevista Enero 2015

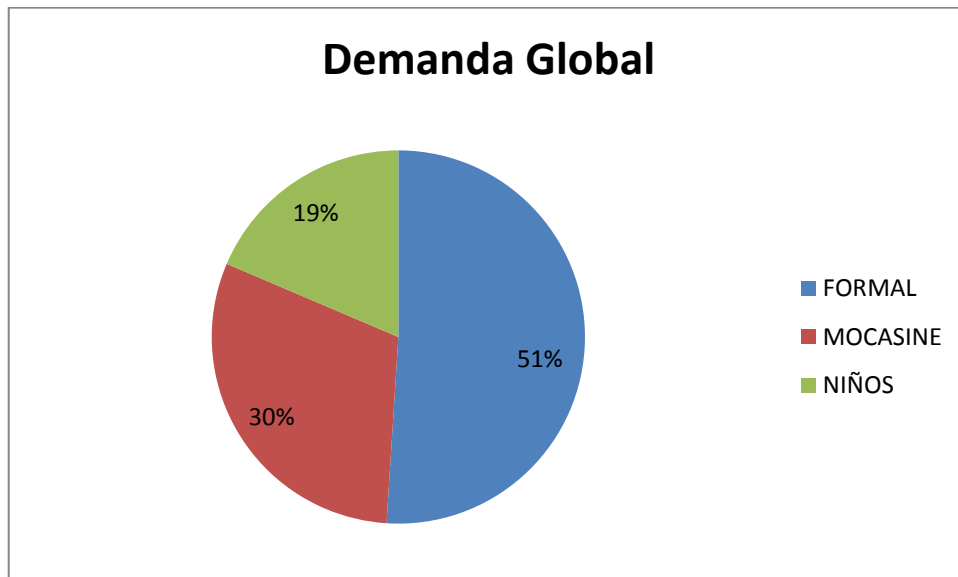
Elaborado: Autores.

Analisis e interpretación.

En los diferentes análisis realizado los entrevistados señalan que su producción diaria estandarizada de calzado para niños es de un aproximado de 20 pares a 80 pares de calzado diarios, esto se debe por la poca demanda que tiene este producto.

Demanda global de pares de calzado

Ilustración 17 DEMANDA GLOBAL



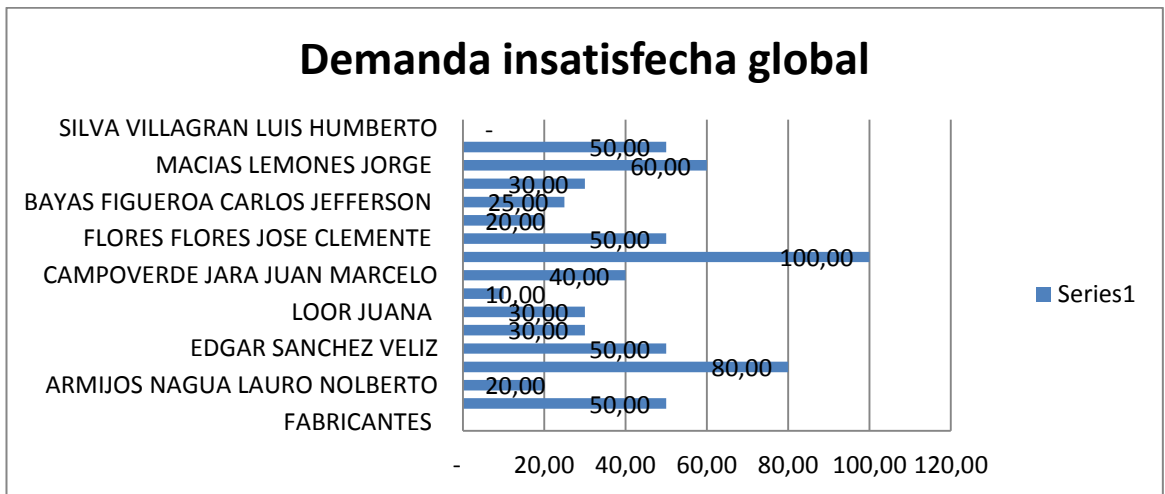
Fuente: Entrevista Enero 2015
Elaborado: Autores.

Analisis e interpretación

Con los datos expuestos de la demanda de calzado en la línea de formal, mocasines y niños se llega a una ponderación de los resultados, arrojando un total de 51% de demanda de calzado formal, 30% de demanda en calzado mocasines, y un 19% es la demanda de pares en la línea de niños.

Demanda insatisfecha en las tres líneas

Ilustración 18 DEMANDA INSATISFECHA GLOBAL



Fuente: Entrevista Enero 2015

Elaborado: Autores.

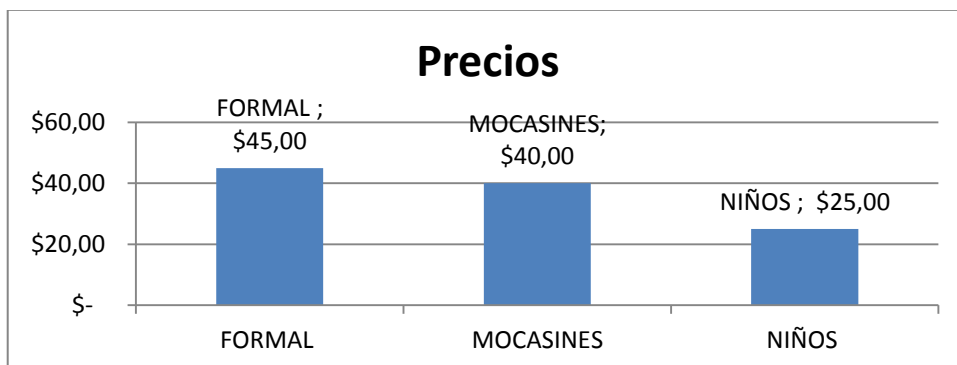
Analisis e interpretación.

La demanda insatisfecha que nos indica cada uno de los entrevistados, es aproximadamente de unos 10 a 100 pares diarios que no pueden producir, por motivos de sobrepedidos, o pedidos que los clientes realizan a ultimas horas y no se pueden satisfacer con rapidez.

Precio de calzado en las tres líneas de producto

Grafico 5: Precio de calzado

Ilustración 19 PRECIO DE CALZADO



Fuente: Entrevista Enero 2015

Elaborado: Autores.

Analisis e interpretación.

Los entrevistados señalan que sus precios son totalmente competitivos con el mercado, y aceptados por los clientes, dando a conocer un estimado de precios que van aproximadamente los \$45 de calzado formal, \$40 en calzado mocasines y \$25 en calzado de niños.

3.3 Misión, visión, valores corporativo

3.3.1 Misión

Producir, comercializar y distribuir un calzado de calidad a través de la mano de obra altamente calificada para entregar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores que buscan comodidad, innovación y calidad sin dejar nuestro compromiso de mejora continua con nuestros clientes internos y externos.

3.3.2 Vision

Ser una fabrica que ofrece producto de calidad para el consumidor, que abarcra de manera estratégica toda la región costa ecuatoriana, reconocidos en el mercado a través de la innovación y calidad de nuestro productos con un excelente servicio y un personal comprometido al cambio con soluciones integrales e implementando tecnología para llegar en corto plazo a los niveles de exportación.

3.3.3 Valores corporativos

Nuestros clientes son primordiales que estamos comprometidos con el ambiente laboral que es el reflejo de los productos a entregar, nos manejamos los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad
- Eficacia y eficiencia
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Integridad

Con estos valores se trata de incentivar a nuestros clientes internos para tener un clima laboral ameno y puedan identificarse claramente con ellos. Serán visibles dentro de la empresa y formaran parte del reglamento interno de trabajo.

3.4. Analisis FODA

Para la implementación de este plan de negocios se debe de realizar un análisis exhaustivo del FODA, el cual es una herramienta que ayuda a derivar los puntos primordiales de una empresa a lo largo del tiempo para la toma decisiones estratégicas, en la que se vea reflejado en un periodo de tiempo. El término FODA significa las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que debe de enfrentar un plan de negocios determinado. A continuación se describirá cada uno de los términos mencionados.

3.4.1 Fortalezas

Para la elaboración y comercialización de calzado industrializado una de las fortalezas que permitirá obtener buenos resultados, es el contar con una gran variedad de materia prima ecuatoriana, permitiendo a los productores obtener diferentes gama referente a calidad en materiales, optando siempre por la mejor para ofrecer un excelente producto al consumidor, a su vez en nuestro país, existen pocas fábricas que se dedican la confección de calzado industrializado de cuero, dando una ventaja para poder ingresar al mercado ya que no se encuentra explotado en su totalidad, y las pocas fabricas no alcanzan abarcar toda la demanda de calzado que exige el país. En otro ámbito una fortaleza implica adoptar nuevas técnicas de elaboración de calzado de manera industrializada, y con ello reducir los tiempo en el proceso de producción. Por supuesto estos procesos requieren de mano de obra calificada.

Esta modalidad también tiene como fortaleza establecer convenios con el Gobierno para abastecer un mercado de provisión de calzado a entidades educativas, como eje principal del éxito de un producto protegido por la política de restricción de importaciones, dando mayor oportunidad de desarrollo a la producción nacional.

3.4.2 Oportunidad

Un objetivo y una meta trazada debería ser la promoción del calzado ecuatoriano nacional para penetrar en el círculo comercial de la moda, y competir con otros países, demostrando que existe el mismo o mejor talento en este país, y lo único que necesita Ecuador es una oportunidad para demostrar su potencial y darse a conocer en países extranjeros. Con el propósito de afianzar lazos del desarrollo productivo de los diferentes tipos de calzados, dinamizando a toda la cadena productiva del progreso tecnológico e innovador del sector, brindado a los pequeños productores, artesanos la promoción de sus productos, se logrará obtener un sustento económico y personal.

El Ecuador actualmente se está encaminando al mundo cambiante de la tecnología y los avances de la moda, gracias a entidades que están colaborando cada vez más en estos nichos de mercados, el calzado tiene mucho que ofrecer y es un sustento de vida de muchas familias las cuales se enorgullecen de esta labor, aunque muchas veces no es tan valorada en este país.

Dada la situación actual en el Ecuador con respecto a la restricción en las importaciones, se debe aprovechar de la mejor manera y al máximo esta oportunidad, pues los productores de calzado en el Ecuador se enfrentarán a una demanda que se ha provisto de productos extranjeros de bajos precios como el calzado asiático y peruano; es importante que en este proceso se procure no reducir la eficiencia, pues el hecho de que las ventas se vayan a incrementar no debe traducirse en estabilidad permanente y más bien se debería poner interés en destacar la identidad de la industria local.

3.4.3 Amenazas

Las amenazas son más contundentes en lo relacionado a la fabricación de calzado ya que la mayor parte de insumos son traídos desde Colombia, esto encarece la producción de calzado a pesar de que los fabricantes pueden manufacturarlo y no realizan la búsqueda de insumos nacionales necesarios para hacerlo.

La falta de mecanismo de control de calidad en las fábricas nacionales, el cual debe cubrir desde el chequeo y buen uso de la materia prima hasta la

inspección final de los productos terminados, reduciendo así el número de productos defectuosos, sobretodo el gasto de recursos monetarios y de tiempo, es lo que llevará al fabricante de calzado a generar un buen producto y tener mayor acogida en el ámbito nacional.

Asi mismo la amenaza de ingreso de productos sustitutos en un mercado o segmento no es interesante si existen productos sustitutos reales o potenciales. Siguiendo el mismo ejemplo de la industria por parte de instituciones especializadas en actividades empresariales, incluso empresas u organizaciones que no se dediquen la confección de calzado para gestionar comúnmente el riesgo a la inversión, la razón es que buscan un bienestar compartido para esto, es necesario y vital para ellos guiar al empresario en la toma de buenas decisiones, aconsejándolo de manera efectiva.

El nuevo marco de relación puede crear desconcierto e incluso amenaza en aquellas empresas que no contemplan Internet como una nueva generación altamente avanzada de la forma de hacer negocios. Crean expectativas e ilusión en aquellas iniciativas de negocio que lo entienden como una oportunidad única e ideal para competir con nuevas reglas de juego. Uno de los principales problemas que encuentra el Marketing en Internet es la desconfianza general que existe hacia sitios web y marcas. La gente desconfía de la seguridad del comercio electrónico y desconfía generalmente de las garantías que pueden ofrecerle nuevas empresas y marcas de las que no tiene referencias anteriores, y se cuestiona los beneficios reales de comprar online muchas veces porque no acierta”.

3.4.4 Debilidades

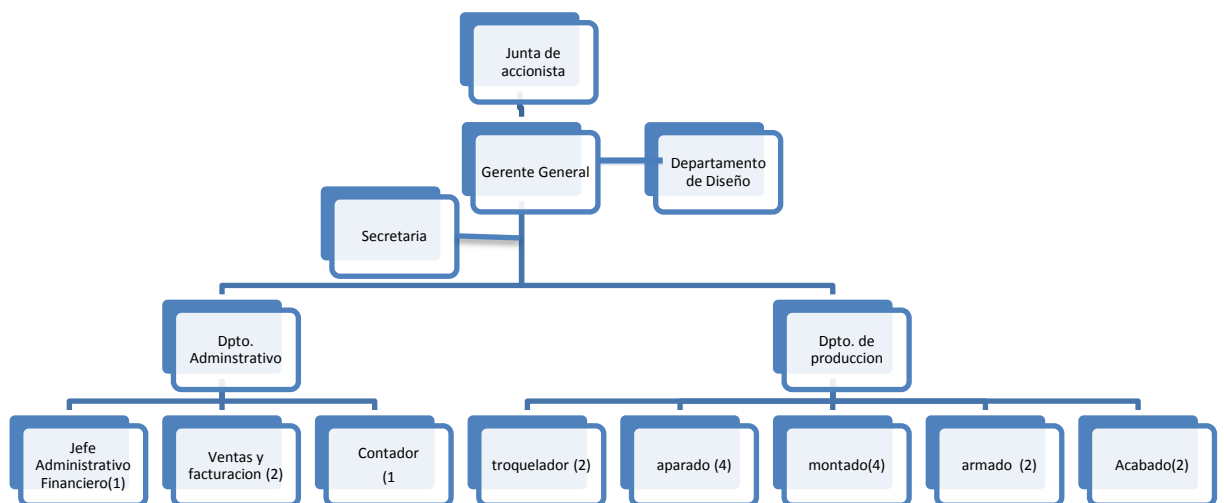
Como una de las debilidades que se puede mencionar en este plan de negocios es que en la elaboración de calzado en Ecuador aunque existan empresas que se dedique a la fabricación de una manera semi industrializada, la mayoría de los fabricantes realizan el calzado de una forma artesanal, que a pesar de ofrecer un producto terminado de excelente calidad, muchas veces existen retrasos en su logística de entrega, y no abastecen la demanda que el cliente ha establecido, por no contar con las maquinarias de alta tecnología que permiten reducir alguno de los procesos de confección, a su vez la falta de ayuda por parte de entidades públicas con cuestiones de financiamiento, impiden

que el plan de negocios muchas veces no se ejecute, por ser una empresa que está empezando sus actividades existe dificultad en ingresar al mercado en un corto tiempo, y sobre todo la falta de capacitación de los fabricantes de calzado en materia de organización y control de la empresa impide que vayan evolucionando a través del tiempo.

3.5 Estructura organizacional talento humano

El siguiente plan de negocio va a estar conformado, por un personal altamente capacitado en la confección de calzado industrializado para dama, caballero y niños, adaptándose día a día a los diferentes cambios que están surgiendo para beneficio del sector de calzado, por ende se va a conformar de la siguiente manera.

Ilustración 20 ORGANIGRAMA ORGANIZANAL



Fuente: Entrevista Enero 2015
Elaborado: Autores.

3.5.1 Cargos y funciones de trabajadores de departamento administrativo.

CARGO	FUNCIONES	FORMACION ACADEMICA
Gerente General	Es el encargado de tomar decisiones y políticas que serán para beneficios de la empresa, diseñar e implementar objetivos, proyectos y crecimiento de largo y corto plazo, ofrecer a los directivos y trabajadores el análisis global de los estados financieros, siempre cumpliendo las normas internas y externas de la empresa y Gobierno.	Titulo de tercer nivel en carreras: administrativas, Ingeniería comercial y carreras afines minimo 4 años de experiencia en el cargo
Secretaria Administrativa	Encargada de recibir llamadas, control de logística, asistencia directa a gerencia, atención a clientes y proveedores.	Cursando últimos semestres en carreras administrativas, Ingeniería comercial, minimo 1 año de experiencia en el cargo, ingles hablado y

		escrito.
Departamento de diseño	Encargado de ejecutar los diferentes modelos y estilos de calzado que se van a ofrecer en el mercado. Llevar el control directo de los diseños.	Titulo de tercer nivel en la carrera de marketing y publicidad, experiencia minima 2 años en el cargo,
Jefe administrativo financiero	Llevar el control y buen manejo de los recursos financieros de la empresa, encargado de maximizar el financiamiento de la compañía con las empresas adecuadas.	Titulo de tercer nivel en carrera de economía, Ingenieria comercial o carreras afines al cargo
Ventas y facturación	Persona responsable y capaz de planificar y proyectar las ventas requeridas para satisfacer la demanda, y poder ampliar la segmentación de mercado.	Titulo de tercer nivel en carreras Ingenieria Ventas, Ingenieria comercial, administración.

<p style="text-align: center;">Contador</p>	<p>Persona encargada de controlar los costos y gastos de la empresa, controlar las operaciones fiscales y contables, encargado de llevar declaraciones respectivas de la compañía.</p>	<p>Experiencia minima 3 años como contador general, idionas ingles y español graduados de Contador público autorizado.</p>
--	--	--

Tabla 5: Cargos y funciones de trabajadores

Elaborado: Autores

3.5.2 Cargos y funciones de trabajadores de departamento de producción.

Ilustración 21 CARGO Y FUNCIONES DE TRABAJADORES DE TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Cargo	Funciones	Experiencia
Troquelador	Persona encargada de realizar los respectivos cortes para la fabricación del calzado.	Experiencia minima 1 año, titulo de segundo nivel
Aparado	Persona responsable de llevar a cabo las respectivas	Titulo de segundo nivel, experiencia minima de 1 año en cargos similares
Montado	Persona capacitada en unir cada una de las partes del calzado, facilitando el armado de las piezas	Titulo de segundo nivel, experiencia minima de 1 año y medio
Armado	Persona encargada en armar el calzado, y supervisando que no exista ningún error en el proceso de fabricación.	Experiencia minima de 1 año en áreas similares, titulo de segundo nivel
Acabado	Persona encargada de supervisar el acabado del calzado, dándole los últimos retoques.	Experiencia minima de 1 año, titulo de segundo nivel

Elaborado: Autores.

3.6 Infraestructura

El presente trabajo de investigación, en sus inicios estará ubicada en la provincia del Oro, al pasar el tiempo en su crecimiento se repetirá en las diferentes provincias de la costa, por el motivo de escases de la oferta de un producto con estas características, viendo que el mercado esta abarcado por productores de la región sierra.

La empresa estará ubicada en Machala, provincia del Oro, se adquirirá un terreno de 1200mt². Cuadrados para la construcción de la planta el cual estará ubicado en la zona rural de la provincia se construirá una edificación totalmente apta y amplia, tanto para el proceso de producción y sus diferentes departamentos gerenciales, administrativos y operativos.

La empresa estará dividida en tres áreas fundamentales una de ellas es el área administrativa, donde estará ubicado un total de 7 trabajadores como lo es 1 gerente general, 1 secretaria administrativa, 1 departamento de diseño, 2 personas en el área de ventas y facturación, 1 persona encargada del área de contabilidad, y 1 jefe administrativo financiero.

Por su parte el área de producción estará dividida por bloques donde se verán acentuados cada una de las maquinarias que se emplearan en la fabricación, con un total de 14 operarios consistentes en 2 troqueladores cada uno de ellos contarán con 1 máquina de troquelado, en el siguiente bloque se encontraran 3 aparadores que cumplirán con la función de ensamblado, dos operarios en el área de montado, 2 personas en el área de armado y corte, y acabador el cual le da los toques finales al calzado con un total de 2 trabajadores.

3.7 Fabricación de calzado

3.7.1 Proceso de fabricación calzado de niños

Para la elaboración de calzados escolares para niños y niñas, existe un proceso de producción que conlleva a un producto terminado de calidad, estos procesos se los detallara a continuación.

Seccion de cortado

1.- Abastecimiento de Materia Prima.- tratar en lo posible de abastecerse de la mejor materia prima, teniendo una buena la relación con los proveedores para dar un producto final de calidad. Cuando la materia prima que se ha requerido, llega a la empresa este es inspeccionado y se procede a la medición del cuero, para sacar el decime traje total y con ello determinar cuáles serán las medidas exactas para su corte.

2.- Corte o troquelado.- Se lleva la materia prima a los operarios, para que comiencen con la cortada de las piezas, ya sea cuero, forros o materiales sintéticos, de tal manera que al final de este proceso se obtenga el total de las piezas, a su vez se realiza con la misma maquina el corte de refuerzo de ojalillos, por donde ingresan los pasadores, y el corte de forro cambrell de algodón, que le da la suavidad por la parte interior al calzado.

Seccion de aparado

3.- Desbaste.- este proceso se realiza utilizando una maquina desbastadora, en la que su función es rebajar el contorno de las piezas para que el cuero quede totalmente uniforme. En esta etapa los operarios le dan un menor grosor a las orilla de las pieza, esta función se realiza, cuando se comienzan armar las partes, para evitar brotes en el zapato, este proceso es elemental, pues un corte con piezas mal desbastadas no carece de buena presentación. A su vez se le va dando la forma o

ensamblado a las costuras y piezas, se coloca una cinta de refuerzo en el área del talón realizando la unión de los mismos, también se pega el refuerzo de ojillos, y el respunte que va en el la misma área, en que las partes que han sido cortadas y preparadas, son unidas entre sí por medio de costuras, a fin de dejar el corte listo y en condiciones aptas para montarlas, de esta forma se logra que el corte sean ensamblados de manera simultánea. A su vez se da el ribeteado de talones que es darle forma al contorno del calzado, en este mismo proceso se procede a pegar el forro del talón el que le dará la suavidad y comodidad, dándole una nueva costura de atraque que mantendrá el refuerzo del cuero.

4.- Unión de cortado.- se permite dar forma a cada uno de las capelladas que han sido cortadas con anterioridad, Consecutivamente se realiza la operación de recortado para sacar el exceso del forro en donde se eliminan los sobrantes después del respunte se realiza el proceso de introducir el pasador esto en caso de que el estilo lo amerite, para luego proceder a cerrar la presilla que consiste en un respunte en la parte delantera lateral donde van las perforaciones para el pase del pasado y lograr un refuerzo en el zapato.

Seccion de montado.

5.- Armado.- se procede con el encuartado que consiste en unir el corte y el forro a través de un respunte. En este caso se puede ver que se da el respunte en la parte superior del talón y sirve para dar un mayor refuerzo para tener una mayor resistencia entre la piel y el forro. Consecutivamente se realiza la operación de recortado para sacar el exceso del forro en donde se eliminan los sobrantes después del respunte se realiza el proceso de introducir el pasador esto en caso de que el estilo lo amerite, para luego proceder a cerrar la presilla que consiste en un respunte en la parte delantera lateral donde van las perforaciones para el pase del pasado y lograr un refuerzo en el zapato.

6.- Montado.- al mismo tiempo que procede a ingresar a una máquina de frío que permite que se compacte los materiales uno a los otros y tener una consistencia rígida del producto. y se introduce la capellada a la horma para pasar a un calibrador de máquina que permite ir ajustando, ampliando el calzado y dándole forma poco a poco; Usando a su vez una máquina calentadora que tiene que estar a 130° de temperatura, en la que el cuero cambia su estructura dándole suavidad al calzado. Después de que el producto sale del secador, el personal lo recibe y se ejecuta la acción de pegado de la suela antideslizante, la cual se procede ajustar con una máquina de presión.

7.- Pegado.- Se prepara la suela para el pegado con el alógeno, este químico tiene el objetivo de limpiar la superficie de la suela para quitar las impurezas, en este caso se usa una luz violeta como reflejante para ver que el proceso se utilizó se forma adecuada.

8.- Pulida.- Se da por medio de una maquina pulidora donde se va quitando los defectos que se encuentran en la base del calzado, a su vez se realizan marcados en forma lateral para que quede constancia de donde va ir ubicado la plantilla u taco, así se procede de nuevo a una pulsión en su parte laterales y traseras.

9- Pasado de planta.- una vez descalzado el zapato, pasa por una maquina pasadora que realiza el cocido y reajuste a la planta para que no se genere ningún peligro de que esta se despegue.

Sección de Acabado

10.- Acabado y emplantado.-Se saca la horma del zapato y queda listo para pasar a la sección detalles u adorno, comienza con la posición de la plantilla de adorno en la que está la marca del zapato, se le aplica una onda de aire caliente con la intención de eliminar arrugas del zapato. Se coloca encerado para el acabado final. Se aplica sprait con una pistola

para uniformar el tono del color. Se limpia el contorno de la suela, se le da brochuelo para aumentar el brillo.

3.7.2 Proceso de producción de calzado para hombres.

Seccion de cortado

1.- Abastecimiento de Materia Prima.- tratar en lo posible de abastecerse del mejor cuero teniendo una buena relación con los proveedores para dar un producto final de calidad. Cuando el cuero llega a la empresa este es inspeccionado y se procede a la medición para sacar el decimetroaje total y con ello determinar los consumos del cortador.

2.- Corte.- Se lleva la materia prima a los cortadores para que comiencen con la tajadura de las piezas que mantienen el calzado, ya sea cuero, forros o materiales sintéticos, de tal manera que al final de este proceso se obtenga el total de las piezas. En este punto se comienza con el corte de los ojajillos, corte de los forros y sintéticos que iran en la parte interna del calzado.

Sección de aparado

3.- Desbastado.- Se procede con el rebajado del corte en esta etapa el operario le da un menor grosor a las orilla de una pieza, esto se hace en el momento que empiezan a armarse y no se genere un borde en el zapato, esto es una sección elemental pues un corte con piezas mal rebajadas carece de buena presentación.

Es el área en que las partes que han sido cortadas y preparadas para luego unir las entre sí por medio de costuras a fin de dejar el corte listo y en condiciones para acoplar sobre la horma de esta forma se logra que el corte sean ensamblados de manera simultánea. Es importante que la superficie del corte y del forro del zapato estén hecha de varias piezas y sean del mismo espesor. Una vez que las piezas comienzan a unirse hay operaciones intermedias como son las fracciones de cosido que consiste

en doblillar, y sirve para dar una mejor estética a la armada. Después de que se une las piezas se hace una inspección por los pespuntos no conformes y eliminar defectos antes de que sigan su proceso normal.

4.- Union de cortado .- se inicia en el área de pespunte en donde se pasa a la plancha y se prensa el casco sobre el corte para darle así una mayor firmeza a la parte delantera del zapato. De igual forma se pone el contraorte en el talon, que es el pegado de bullones que son esponjas que se pegan en el corte, de manera que estos puedan brindar una mayor comodidad en el calzado, cabe mencionar que no todo en los calzados llevan esto dependerá del modelo a elaborar. En seguida se realiza el revolteado que consiste en voltear el forro y la piel de manera que quede del lado de su vista.

Seccion de montado.

5.- Armado.- se procede con el encuartado que consiste en unir el corte y el forro a través de un pespunte. En este caso se puede ver que se da el pespunte en la parte superior del talon y sirve para dar un mayor refuerzo para tener una mayor resistencia entre la piel y el forro. Consecutivamente se realiza la operación de recortado para sacar el exceso del forro en donde se eliminan los sobrantes después del pespunte se realiza el proceso de introducir el pasador esto en caso de que el estilo lo amerite, para luego proceder a cerrar la presilla que consite en un pespunte en la parte delantera lateral donde van las perforaciones para el pase del pasador y lograr un refuerzo en el zapato.

6.- Montado.- al mismo tiempo que procede a ingresar a una máquina de frio que permite que se compacte los materiales uno a los otros y tener una consistencia rígida del producto. y se introduce la capellada a la horma para pasar a un calibrador de máquina que permite ir ajustando, ampliando el calzado y dándole forma poco a poco; Usando a su vez una máquina calentadora que tiene que estar a 130° de

temperatura, en la que el cuero cambia su estructura dándole suavidad al calzado.

7.- Pegado .- Se prepara la suela para el pegado con el alógeno, este químico tiene el objetivo de limpiar la superficie de la suela para quitar las impurezas, en este caso se usa una luz violeta como reflejante para ver que el proceso se utilizó se forma adecuada.

8.- Pulida.- Se da por medio de una maquina pulidora donde se va quitando los defectos que se encuentran en la base del calzado, a su vez se realizan marcados en forma lateral para que quede constancia de donde va ir ubicado la plantilla u taco, así se procede de nuevo a una pulsión en su parte laterales y traseras.

9.- Pasado de planta.- una vez descalzado el zapato, pasa por una maquina pasadora que realiza el cocido y reajuste a la planta para que no se genere ningún peligro de que esta se despegue.

Sección de Acabado

10.- Acabado y emplantado .-Se saca la horma del zapato y queda listo para pasar a la sección detalles u adorno, comienza con la posición de la plantilla de adorno en la que está la marca del zapato, se le aplica una onda de aire caliente con la intención de eliminar arrugas del zapato. Se coloca encerado para el acabado final. Se aplica sprait con una pistola para uniformar el tono del color. Se limpia el contorno de la suela, se le da brochuelo para aumentar el brillo.

3.8 Maquinarias

Troqueladora: Máquina en la cual se introduce la materia prima, sea sintético, cuero, cartones, etc y se permite realizar, diferentes tipos de cortes para la elaboración de calzado, generando los diferentes tipos de tallas y modelos que se necesitan para su fabricación.

Ilustración 22 MAQUINA TROQUELADORA



Fuente: Google

Debastadora: Máquinaria la cual permite realizar el rebaje del cuero, para que a su vez no se generen grumos o brotes en el material y esto impida ser utilizado para su fabricación.

Ilustración 23 MAQUINA DEBASTADORA



Fuente: Google

Aparadora: Con esta maquinaria se puede cocer los diferentes cortes que se han generado por la maquina troqueladora, la maquina aparadora permite ir dando forma o unión de todas las partes que conlleva la fabricación del calzado

Ilustración 24 MAQUINA APARADORA



Fuente: Google

Engomadora: Máquina industrializada que permite llevar a cabo el proceso de engomado de cada una de las piezas y fibras que conforman el calzado, permitiendo que se vayan entrelazando entre si.

Ilustración 25 MAQUINA ENGOMADORA



Fuente: Google

Armadora: Maquina en la se procede a realizar la unión de las partes del calzado, dándole el soporte necesario al zapato para que sea de mayor duración.

Ilustración 26 MAQUINA DE ARMADO



Fuente: Google

Máquina de horno de calor: esta maquina genera calor en la que se permite que se introduza el calzado a una temperatura adecuada, que genere una suavidad en el cuero y demás materiales del calzado.

Ilustración 27 MAQUINA DE ARMADO



Fuente: Google

Máquina de frío: Esta maquinaria es necesaria para que el calzado tome resistencia, y dar estabilidad cada uno de los materiales y se fortalezcan para que sea de una alta duración.

Ilustración 28 MAQUINA DE FRIO



Fuente: Google

Pulidora: Maquina especializada en realizar el proceso de pulision del calzado, en la cual se extrae todas las aspersiones, grumos y brotes que se generan en la fabricación del calzado.

Ilustración 29 MAQUINA DE PULIR



Fuente: Google

CAPITULO 4

4 ESTUDIOS FINANCIERO

El presente estudio nos permite determinar los diferentes costos, gastos y ventas para determinar la rentabilidad del presente plan de negocios. Se ha manejado ingresos y egresos constantes en los 4 periodos a analizar.

4.1 Proyecciones de la demanda

Para determinar la respectiva demanda se realizó las respectivas encuestas a fabricantes de calzado de cuero ecuatoriano tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Restricción de importaciones
- Demanda insatisfecha
- Cambios en la Matriz productiva.

Pues según los 16 fabricantes entrevistados concuerdan que con los cambios que se están haciendo en la actualidad a través de la restricción de importaciones esto ha generado una demanda insatisfecha internamente que no se abarcan el la entrega de sus pedidos.

Para ello con las respectivas preguntas realizada a los expertos de calzado consideran que en la línea de formal hay 431 , en la línea de mocasine 275 y en la línea de niños son 165 pares de zapatos que no se abastecen a producir

Tabla 5 CANTIDAD DE DEMANDA INSATISFECHA

DEMANDA INSATISFECHA				
No.	FABRICANTES	FORMAL	MOCASINE	NIÑOS
1	NELSON ARIAS	30	25	12
2	ARMIJOS NAGUA LAURO NOLBERTO	40	32	6
3	TORO YEPEZ GONZALEZ	36	48	14
4	EDGAR SANCHEZ VELIZ	26	20	12
5	CHAMBA VALDIVIEZO JOSE	23	37	6
6	LOOR JUANA	6	16	14
7	MORA LAURA	6	14	2
8	CAMPOVERDE JARA JUAN MARCELO	5	20	12
9	TIPARRA DIAS LUIS	36	16	20
10	FLORES FLORES JOSE CLEMENTE	30	13	15
11	LOOR LOOR SENEN VICENTE	98	0	0
12	BAYAS FIGUEROA CARLOS JEFFERSON	6	5	6
13	CAJILEMA JIMENEZ BYRON	32	13	11
14	MACIAS LEMONES JORGE	16	12	16
15	SEPA TIRADO SALVADOR	14	0	20
16	SILVA VILLAGRAN LUIS HUMBERTO	28	5	0
TOTAL DE DEMANDA INSATISFECHA		431	275	165

Fuente: Entrevista Enero 2015
Elaboración: Autores.

4.2 Proyección de Escenarios

4.2 Escenarios de análisis.

Al final se tomara en consideración para los siguientes análisis tres escenarios pesimista, medio y optimista con la demanda insatisfecha de las tres líneas a producir para ellos se derivó los siguientes porcentajes.

Tabla 6 ESCENARIOS

ESCENARIO	VALORACIÓN
Pesimista	10%
Medio	12%
Optimista	14%

Fuente: Estudio económico
Elaboración: Autores.

4.2.1 Escenario Pesimista

Para poder cubrir la demanda insatisfecha con los tres escenarios solo se abarcara en el pesimista una producción anual de 27146 para de zapatos en las tres líneas de calzado.

Tabla 7 ESCENARIOS PESIMISTA

ESCENARIO PESIMISTA				
	FORMAL	MOCASINE	NIÑOS	TOTAL FABRICADO
DISTRIBUCIÓN	50%	32%	19%	
CANTIDAD A PRODUCIR DIARIA	43	27	16	87
CANTIDAD A PRODUCIR MENSUAL	862	714	427	2003
CANTIDAD A PRODUCIR ANUAL	13450	8574	5121	27146

Fuente: Estudio económico
Elaboración: Autores

4.2.2 Escenario Medio

Para el escenario medio con un 12% de la demanda insatisfecha se abarcara una producción anual de 32575 de las tres líneas de calzado.

Tabla 8 ESCENARIO MEDIO

ESCENARIO MEDIO				
	FORMAL	MOCASINE	NIÑOS	TOTAL FABRICADO
DISTRIBUCIÓN	50%	32%	19%	
CANTIDAD A PRODUCIR DIARIA	52	33	20	104
CANTIDAD A PRODUCIR MENSUAL	1035	857	512	2404
CANTIDAD A PRODUCIR ANUAL	16140	10289	6146	32575

Fuente: Estudio económico
Elaboración: Autores

4.2.3 Escenario Optimista

Así mismo un estudio más positivo se usa un 14% de la demanda insatisfecha abarcando una producción anual de 38004 pares de zapatos anual.

Tabla 9 ESCENARIOS OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA				
	FORMA L	MOCASIN E	NIÑO S	TOTAL FABRICADO
DISTRIBUCIÓN	50%	32%	19%	
CANTIDAD A PRODUCIR DIARIA	<u>60</u>	<u>38</u>	<u>23</u>	122
CANTIDAD A PRODUCIR MENSUAL	<u>1207</u>	<u>1000</u>	<u>598</u>	2805
CANTIDAD A PRODUCIR ANUAL	<u>18830</u>	<u>12003</u>	<u>7170</u>	38004

Fuente: Estudio económico

Elaboración: Autores

4.3 Proyección del precio

De la misma manera el precio fue consultado a los fabricantes indicando que su variación dependerá del costo de la materia prima, para la cual preguntamos los diferentes costos que mantenían y el precio en el que se manejaban.

Tabla 10 PRECIOS

	FORMAL	MOCASINE	NIÑOS
PRECIO	40	40	25

Fuente: Estudio económico

Elaboración: Autores

De acuerdo a las experiencias de los fabricantes el mercado en la actualidad es bueno por las restricciones que está dando el gobierno con las importaciones generando un crecimiento en la producción y que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto de la calidad que se ofrece en el mercado interno.

4.4 Proyección de los costos y gastos

Para la determinar los diferentes egresos anuales de la empresa como los costos de producción, gastos administrativos y gastos indirectos de producción.

4.4.1 Materia prima

A Continuación detallamos los materiales necesarios para para la fabricación de calzado de manera anual.

Tabla 11 CANTIDAD DE MATERIALES PARA LA FABRICACION DE CALZADO

MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CLÁSICO	MOCASIN	NIÑOS	TOTAL DE MP
Cuero	dm	41.158	26.236	11.984	79.378
Suela taco	lb	24.614	15.690	-	40.304
Forro interno	dm	16.813	6.645	3.201	26.658
Hilos de costuras Nylon	yardas	2.152	1.372	717	4.241
Hilos de costura poliéster	yardas	4.035	1.543	1.152	6.731
Ojalillos	unid	10.491	-	3.995	14.486
Hebilleros	unid	-	11.146	-	11.146
Cordones	unid	4.035	-	1.536	5.572
Elementos metálicos	unid	2.690	1.715	-	4.405
plantilla de cartón	unid	3.497	2.229	1.332	7.058
Punteras de cuero	dm	48.421	-	-	48.421
Plantilla	unid	24.211	15.433	9.219	48.862
Pegamento	gramo	4.035	2.572	1.280	7.888
Alógeno	gramo	841	536	256	1.633
Bullones o esponjas	unid	2.152	-	-	2.152
Contrafuerte	unid	3.497	1.115	-	4.612
encerado	ml	1.116	-	338	1.454
Suela antideslizante	unid	-	-	9.283	9.283
sprait	ml	3.349	-	1.014	4.363
cajas		1.614	1.029	615	3.257
etiquetas	unid	1.345	857	512	2.715
agujas	unid	135	86	51	271
papel cometa	unid	269	171	102	543
TOTAL		200.470	88.374	46.588	<u>335.432</u>

Fuente: Investigación personal.
Elaboración: Autores

Cada uno de los materiales detallados en la tabla anterior depende de la línea a producir pues varía dependiendo el modelo y el acabado que se le sea brindar al producto final, mientras mayor sea la cantidad a producir mayor será el requerimiento de materiales para abarcar a la demanda insatisfecha.

Para esto debemos detallar los costos por cada material a utilizar, y con respectiva investigación en el mercado obtenemos sus costos detallados en la tabla a continuación.

Tabla 12 COSTO ANUAL DE MATERIA PRIMA PARA LA FABRICACION DE CALZADO

MATERIALES	CLÁSICO	MOCASIN E	NIÑOS	TOTAL MP
Cuero	41.157,98	26.235,71	11.984,26	79.377,95
Suela taco	24.614,09	15.689,98	-	40.304,07
Forro interno	16.812,90	6.644,66	3.200,93	26.658,49
Hilos de costuras Nylon	2.152,05	1.371,80	717,01	4.240,86
Hilos de costura poliester	4.035,10	1.543,28	1.152,33	6.730,71
Ojalillos	10.491,25	-	3.994,75	14.486
Hebilleros	-	11.145,89	-	11.145,89
Cordones	4.035,10	-	1.536,44	5.571,54
Elementos metalicos	2.690,06	1.714,75	-	4.404,82
plantilla de cartón	3.497,08	2.229,18	1.331,58	7.057,85
Punteras de cuero	48.421,15	-	-	48.421,15
Plantilla	24.210,58	15.432,77	9.218,66	48.862,01
Pegamento	4.035,10	2.572,13	1.280,37	7.887,59
Alógeno	840,65	535,86	256,07	1.632,58
Bullones o esponjas	2.152,05	-	-	2.152,05
Contrafuerte	3.497,08	1.114,59	-	4.611,67
encerado	1.116,38	-	338,02	1.454,39
Suela antideslizante	-	-	9.282,68	9.282,68
sprait	3.349,13	-	1.014,05	4.363,18
cajas	1.614,04	1.028,85	614,58	3.257,47
etiquetas	1.345,03	857,38	512,15	2.714,56
agujas	134,50	85,74	51,21	271,46
papel cometa	269,01	171,48	102,43	542,91
TOTAL	200.470,29	88.374,03	46.587,54	335.431,87

Fuente: Estudio económico

Elaboración: Autores

4.4.2 Mano de obra directa

La mano de obra está compuesta por 12 operarios distribuidos por los cuatro secciones de producción que se mantiene: en la primera sección tenemos a un cortador, para la sección de Aparado tenemos tres cosedores y un desbastador, mientras en la tercera sección se maneja con 4 montadores, y por último para la sección de acabado tenemos al flameador, pulidor y la persona encargada de empaquetar.

Por cada sección y la labor que se realice se maneja con los sueldos actualizados por el gobierno pues un sueldo básico unificado es de 354.00, e ira incrementado dependiendo la función a realizar. Se detalla a continuación los sueldos establecidos para la mano de obra.

Tabla 13 SUELDO DE MANO DE OBRA DIRECTA

No. Identificación	NOMBRE	FUNCIÓN	MENSUAL	ANUAL
0923524995	BLANC PONCE ISIDRO LENIN	CORTADO	354	4.248
0923029086	GALARZA SOLIS ANGEL ISRAEL	COSEDOR	400	4.800
0917047334	HEREDIA GUAMAN PABLO ENRIQUE	COSEDOR	400	4.800
0918041476	MARCIAL SANCHEZ WALTER FERNANDO	COSEDOR	400	4.800
0919357558	VERA CAGUA EDWIN ALEJANDRO	REBAJADOR	400	4.800
0923682199	ORDOÑEZ AREVALO JACINTO CRISTOBAL	MONTADOR	420	5.040
0918459207	HIDALGO ZAMORA FRANCISCO JAVIER	MONTADOR	420	5.040
0922849740	SALTOS BRAVO EDUARDO JESUS	MONTADOR	420	5.040
0925631202	JIMENEZ MUÑOZ RONALD STALIN	MONTADOR	420	5.040
0921603890	MOLINA MERA JOSE LEOPOLDO	FLAMEADOR	354	4.248
0921166567	RONQUILLO CASTRO DANNY JAVIER	PULIDOR	354	4.248
0917784258	MOREIRA MOLINA CHRISTIAN LUIS	EMPAQUETADOR	354	4.248
TOTAL MANO DE OBRA				4.696

Fuente: Estudio económico
Elaboración: Autores

Cabe mencionar que para de los trabajadores se determinó en el pago de fondo de reserva, las aportaciones del IESS , Decimo y cuarto tercer sueldo , vacaciones cumpliendo con todos los requerimiento establecido por el código de trabajo, que pueden ser vistos en el anexo No. 4

Con la información anterior detallada podemos determinar el costo unitario de cada una de las líneas a producir, pues cabe mencionar que mientras mayor sea la cantidad producida se disminuirá los costos de producción.

Tabla 14 COSTO UNITARIOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO

COSTOS UNITARIO			
	FORMAL	MOCASINE	NIÑOS
MATERIA PRIMA	14,90	10,31	9,10
MANO DE OBRA DIRECTA	4,19	4,04	6,77
TOTAL	19,09	14,35	15,87

Fuente: Estudios Económico.

Elaboración: Autores.

4.2.3 Mano de obra indirecta

Para un mejor funcionamiento es necesario un personal administrativo que se encargue de tener con control y buen manejo de los recursos, para ellos tenemos un gerente, como un jefe de Ventas que para el producto llegue al mercado de la costa Ecuatoriana, como sus respectivos vendedores, para ellos un buen diseño debe ser fundamental por lo que hara la contratación respectiva. Por la parte Financiera se llevara con el Contador y facturador, y la secretaria que ayudara a los diferentes requerimiento de la empresa. Es necesario un conserje para mantener la limpieza de las oficinas.

Tabla 15 PERSONAL ADMINISTRATIVO

No.Identidad	NOMBRE	FUNCIÓN	ANUAL
0922220447	SANCHEZ MORLAS MILDRED GIANELLA	GERENTE	18.000
0929812618	SALVATIERRA CHAVEZ BRIGGIT KATIUSKA	JEFE DE VENTAS	15.600
0921887592	GUEVARA ALEJANDRO WALTER NICOLAS	VENDEDOR SUR	8.400
1720885860	VALLE OLVERA FERNANDO LEONEL	VENDEDOR NORTE	8.400
0906423298	ASTUDILLO MASAQUIZA FRANCISCO GALO	DISEÑADOR	7.800
0918365057	MEJIA ROBLES JULIO CESAR	CONTADOR	7.200
0917557803	GOMEZ CANTOS JENNY ELIZABETH	FACTURADOR	4.248
0910811058	NAVAS LOOR MONICA MARIBEL	SECRETARIA	4.800
0924342058	ANCHUNDIA SANTANA JOSE LUIS	CONSERJE	4.248
TOTAL MANO DE OBRA INDIERECTA			78.696

Fuente: Estudios Económico.

Elaboración: Autores.

4.4.4 Costo de maquinarias

Para la parte industrial de la fabricación de calzado es fundamental las maquina a utilizar pues en el capítulo anterior detallamos los nombres de las maquinarias a manejar, para esto se realizó un estudio de mercado con los diferentes proveedores de maquinarias para la confección de calzado dando a conocer que los precios no tienen mayor variación al momento de adquirir. Para ello la adquisición de cada una de las maquinarias se lo realizara con proveedores ecuatorianos. A Continuación detallamos los precios de la maquina a manipular.

Tabla 16 MAQUINARIAS

NOMBRE	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
TROQUELADORA	1	100.000	100.000
MAQUINA DISEÑO	1	10.000	10.000
MAQUINAS COLUMNA	4	2.500	10.000
MAQUINA DESBASTADORA	1	3.200	3.200
MAQUINAS CONFORMADORA	4	4.320	17.280
MAQUINAS PEGADOR	2	1.667	3.334
MAQUINA PULIDARA	1	800	800
HORNO CALIENTE	1	2.200	2.200
HORNO FRIO	1	3.200	3.200
MAQUINA PASADORA	1	1.800	1.800
TOTAL	17	129.687	151.814

Fuente: Maquinaria Importadora KSM.
Elaboración: Autores.

Asi mismo hay implementos que son necesarios al momentos de fabricar detallados a continuación

Tabla 17 MAQUINARIAS INDIRECTAS

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MESAS LARGAS	4	80	320
COMPAS	4	1,25	5
CARRETILLA	2	20	40
HORMAS (PARES)	100	12	1.200
MARTILLO MACETADOR	4	3,60	14,40
MARTILLO	2	3	6
PINZA	4	1,50	6
ALICATE	4	1	4

TOTAL	124	122,35	1.595,40
--------------	------------	---------------	-----------------

Fuente: Maquinaria Importadora KSM.
Elaboración: Autores.

Cabe mencionar que se toma en consideración el mantenimiento de las maquinarias para lo cual le hemos dado una valoración porcentual en relación al costo estimado para el año a producir.

Tabla 18 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS

NOMBRE	CANTIDAD	%	MENSUAL	ANUAL
TROQUELADORA	1	10%	25	300
MAQUINA DISEÑO	1	10%	25	300
MAQUINAS COLUMNA	4	12%	30	360
MAQUINA DESBASTADORA	1	8%	20	240
MAQUINAS CONFORMADORA	4	12%	30	360
MAQUINAS PEGADOR	2	6%	15	180
MAQUINA PULIDARA	1	6%	15	180
HORNO CALIENTE	1	12%	30	360
HORNO FRIO	1	12%	30	360
MAQUINA PASADORA	1	12%	30	360
TOTAL	17	100%	250	3.000

Fuente: Entrevista- enero 2015
Elaboración: Autores.

4.4.5 Muebles y enseres

Los muebles y enseres son implementos necesarios para el funcionamiento de la empresa

Tabla 19 COSTOS DE MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESCRITORIOS	9	150	1.350
ARCHIVADORES	2	80	160
SILLAS GIRATORIAS	9	30	270
SILLAS PARA VISITANTES	5	15	75
TOTAL MUEBLES Y ENSERES		<u>275</u>	<u>1.855</u>

Fuente: Entrevista enero 2015.
Elaboración: Autores

4.4.6 Equipos de computación

La tecnología no puede estar fuera para una empresa pues es esencial para la comunicación tanto interna como externamente.

Tabla 20 EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
IMPRESORAS	2	80	160
COMPUTADORAS	9	1.200	10.800
SOFTWARE	9	400	3.600
TELEFONOS	5	400	2.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		<u>2.080</u>	<u>16.560</u>

Fuente: Entrevista enero-2015

Elaboración: Autores.

Tabla 21 SERVICIOS BASICOS Y GASTOS MUNICIPALES

	Promedio Mes	Anual
AGUA	55	660
TELEFONO	80	960
INTERNET	50	600
ENERGIA ELECTRICA	283,33	3.400
TOTAL	185	5.620

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autores.

IMPUESTOS ANUALES	Mensual	Anual
REGISTRO COMPAÑÍA	100	1.200
TASA BOMBERO	8,17	98
IMPUESTOS PREDIAL	48,33	580
PATENTE	54,25	651
TOTAL	110,75	1.329

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración: Autores.

4.5 Proyección del financiamiento

Para el financiamiento se requiere de un préstamo a través de la CFN (Corporación financiera Nacional) por 4 años. La tasa de interés activa referencial del Banco Central del Ecuador será de 10.97%. Los dividendos serán mensuales para lo cual realizamos los siguientes cálculos.

Tabla 22 FINANCIAMIENTO

CAPITAL	376.824,40	AÑOS
TASA	10,97%	
TIEMPO	4	
PAGO TRIMESTRAL	41.102,82	
No. PAGOS	12	
PAGO ANUAL	171.028,09	
TASA TRIMESTRAL EFECTIVA	2,6364%	

Fuente: Estudios Económico.
Elaboración: Autores.

Para determinar los dividendos trimestrales se realizó la función de Excel PAGO con la tasa de Interés de 10.97%; el número de periodos que son 12, menos el valor actual de una serie de pagos futuros. Dando así pagos periódicos trimestrales de \$ 41102,82.

Tabla 23 FINANCIAMIENTO TRIMESTRAL

TABLA TRIMESTRAL					
Periodo	Capital Insoluto	Pago Periodico	Pago Interes	Amortización	Saldo Deudor
0					418.162,04
1	418.162,04	41.102,82	11.024,41	30.078,41	388.083,63
2	388.083,63	41.102,82	10.231,42	30.871,39	357.212,24
3	357.212,24	41.102,82	9.417,53	31.685,28	325.526,95
4	325.526,95	41.102,82	8.582,18	32.520,63	293.006,32
5	293.006,32	41.102,82	7.724,81	33.378,01	259.628,31
6	259.628,31	41.102,82	6.844,83	34.257,98	225.370,33
7	225.370,33	41.102,82	5.941,66	35.161,16	190.209,17
8	190.209,17	41.102,82	5.014,67	36.088,15	154.121,02
9	154.121,02	41.102,82	4.063,24	37.039,57	117.081,44
10	117.081,44	41.102,82	3.086,73	38.016,09	79.065,36
11	79.065,36	41.102,82	2.084,48	39.018,34	40.047,02
12	40.047,02	41.102,82	1.055,80	40.047,02	-

Fuente: Corporación Financiera Nacional.
Elaboración: Autores.

Como se ha manejado valores anuales se realiza una tabla de financiamiento anual para lo cual tenemos que obtener una tasa trimestral a través de la función de Excel: Tasa.Nominal (10.97%/4)/4. La tasa de interés se la divide para cuatro que son los números de periodos trimestrales que hay en el año, y el valor de la tasa obtenida se lo vuelve a dividir para 4 por los años que nos queremos proyectar en flujo neto de Efectivo. Se detalla la tabla posteriormente.

Tabla 24 FINANCIAMIENTO ANUAL

TABLA ANUAL					
Periodo	Capital Insoluto	Pago Periodico	Pago Interes	Amortización	Saldo Deudor
-					418.162,04
1,00	418.162,04	-	45.872,38		464.034,41
2,00	464.034,41	189.789,88	50.904,58	138.885,30	325.149,11
3,00	325.149,11	189.789,88	35.668,86	154.121,02	171.028,09
4,00	171.028,09	189.789,88	18.761,78	171.028,09	-

Fuente: Corporación Financiera Nacional.

Elaborado: Autores

4.6 Proyección del flujo neto de efectivo con un escenario pesimista

Tabla 25 FLUJO NETO DE EFECTIVO (PESIMISTA)

	CALZADO S&S ESTADO DE FLUJO				
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
INVERSIÓN	0,00				
INGRESOS		1009000,20	1009000,20	1009000,20	1009000,20
COSTOS		-854712,46	-854712,46	-854712,46	-854712,46
COSTOS FINANCIEROS		0,00	-50904,58	-35668,86	-18761,78
DEPRECIACION		-120583,81	-90437,86	-60291,90	-30145,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		33703,93	12945,31	58326,98	105380,01
22% IMPUESTO A LA RENTA		-7414,87	-2847,97	-12831,94	-23183,60
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		26289,07	10097,34	45495,04	82196,41
DEPRECIACIÓN		120583,81	90437,86	60291,90	30145,95
VALOR RESIDUAL		0,00	0,00	0,00	75364,88
PAGO AL CAPITAL		0,00	-138885,30	-154121,02	-171028,09
FLUJO NETO DE EFECTIVO	0,00	146872,88	-38350,10	-48334,07	16679,14
		15%	-4%	-5%	2%
TMAR	13%				
VNA	76673,94				

Elaborado: Autores.

En la ilustración anterior se demuestra que en mi primer período tengo efectividad por el año de gracias que se mantiene con la institución financiera al realizar el préstamo, pero que en el periodo 3 y 4 tenemos valores negativos por el pago de los dividendos aunque si ejercemos en el cuarto año y se termina de pagar la deuda se genera flujos positivo. Esto nos permite reconocer que el plan de negocios es viable y rentable considerando que se está en un escenario pesimista.

4.7 Determinación de la factibilidad del proyecto

Es un indicador financiero que a través de los flujos netos efectivos periódicos (anuales) permite determinar la factibilidad de ejecución de un proyecto. En este caso con una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 13% y manejándonos en un escenario pesimista dado por la producción de un 10% de la demanda total insatisfecha de los 16 fabricantes entrevistados para este proyecto, resulta en un VAN positivo (\$76673,94), con lo cual se justifica y se hace factible la realización de este plan de negocio.

Con los datos anteriormente detallados a través del FNE se manifiesta que en el primer año la relación a los ingreso representa un 14%, pero para el periodo 2 y 3 tenemos una correlación negativa por los pagos del capital, siendo así diferente en el periodo 4 que representa un 3%. Se tomara en cuenta que los ingresos son constantes en los periodos a ejecutar.

4.8 Proyección del flujo neto de efectivo con un escenario medio

Tabla 26 FLUJO NETO DE EFECTIVO (MEDIO)

CALZADO S&S					
ESTADO DE FLUJO					
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
INVERSIÓN	0,00				
INGRESOS		1210800,24	1210800,24	1210800,24	1210800,24
COSTOS		-921690,25	-921690,25	-921690,25	-921690,25
COSTOS FINANCIEROS		0,00	-50904,58	-35668,86	-18761,78
DEPRECIACION		-120583,81	-90437,86	-60291,90	-30145,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		168526,18	147767,56	193149,23	240202,26
22% IMPUESTO A LA RENTA		-37075,76	-32508,86	-42492,83	-52844,50
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		131450,42	115258,70	150656,40	187357,76
DEPRECIACIÓN		120583,81	90437,86	60291,90	30145,95
VALOR RESIDUAL		0,00	0,00	0,00	75364,88
PAGO AL CAPITAL		0,00	-138885,30	-154121,02	-171028,09
FLUJO NETO DE EFECTIVO	0,00	252034,23	66811,25	56827,28	121840,50
		21%	6%	5%	10%

TMAR	13%
VNA	389473,37

A medida que el porcentaje de producción aumente, mejor serán los resultados esperados, pues como se menciona anteriormente en el escenario medio se maneja con un 12% de la demanda insatisfecha de los 16 fabricantes pues los flujos proyectados en los cuatro periodos proyectados da como resultado valores positivos por consiguiente aumenta VNA(\$389473,37) en relación al escenarios pesimista a un 20% y esperando una tasa de oportunidad de un 13%.

4.9 Proyección del flujo neto de efectivo con un escenario Optimista.

Tabla 27 FLUJO NETO DE EFECTIVO (OPTIMISTA)

CALZADO S&S ESTADO DE FLUJO					
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
INVERSIÓN	0,00				
INGRESOS		1513500,30	1513500,30	1513500,30	1513500,30
COSTOS		-1022156,94	-1022156,94	-1022156,94	-1022156,94
COSTOS FINANCIEROS		0,00	-50904,58	-35668,86	-18761,78
DEPRECIACION		-120583,81	-90437,86	-60291,90	-30145,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		370759,55	350000,93	395382,60	442435,63
22% IMPUESTO A LA RENTA		-81567,10	-77000,20	-86984,17	-97335,84
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		289192,45	273000,73	308398,43	345099,79
DEPRECIACIÓN		120583,81	90437,86	60291,90	30145,95
VALOR RESIDUAL		0,00	0,00	0,00	75364,88
PAGO AL CAPITAL		0,00	-138885,30	-154121,02	-171028,09
FLUJO NETO DE EFECTIVO	0,00	409776,26	224553,28	214569,31	279582,53
		27%	15%	14%	18%
TMAR	13%				
VNA	858672,52				

Dando veracidad y confiabilidad en el proyecto se maneja un tercer escenario en la que la producción solo será un 15% del total de la demanda insatisfecha de los 16 fabricante de calzado peritiendo asi en los 4 periodos proyectados FNE positivos con un VNA de \$868672.52 dolares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el presente plan de negocios, se ha llegado a las siguientes conclusiones, que se detallaran a continuación:

- Una de las áreas que se va a fortalecer con el cambio de la la matriz productiva debido a la restricción de la importaciones es en el sector del calzado, lo cual se evidencia con una demanda insatisfecha que actualmente tienen los fabricantes y que en gran medida sustenta la viabilidad del proyecto.
- Se aclara que la demanda insatisfecha que se menciona en este proyecto proviene solamente de 16 fabricantes de calzado, es decir no corresponde a una demanda insatisfecha nacional, por lo tanto se puede concluir que un estudio de mercado nacional dará como resultado una demanda insatisfecha mucho mayor.
- A través de estudios del INEC y por información obtenida del gremio de fabricantes de calzado, en la zona de la costa ecuatoriana prácticamente no existen empresas que fabriquen calzado de cuero de manera semiindustrializada, de lo cual se concluye que el presente proyecto al realizarse en esta región tendría la ventaja de ingresar al mercado de una forma directa, favoreciendo la distribución y el abastecimiento.
- Otros de los factores que contribuye el cambio de la matriz productiva es la posibilidad de contratar con las empresas del estado principal con la provisión de calzado para los escolares. Así al momento a través del Servicio de Compras Públicas (SERCOP), se han abierto las posibilidades de contratar con empresas del estado.
- El producto final del calzado ecuatoriano tiene falencia en el acabado, aunque la materia prima sea de buena calidad muchas veces el zapato a la vista no es llamativo por la falta de diseños. En

el calzado de hombres no hay variación de modelos que muchas veces el consumidor prefiere un producto extranjero, por lo que el fabricante se debe de esforzar en una mejora continua. En la misma forma el calzado de niños tiene un diseño que cumple con los estándares de calidad exigidos por la transformación de la matriz productiva. Se concluye que se va distribuir un producto terminado de excelente calidad, que cumpla con las exigencias emitidas por la matriz productiva, y abarcar con los requerimiento que el cliente solicita.

- Muchas veces por falta de automatización en los fabricantes ha generado gran consumo de tiempo y dinero en los procesos de producción dando un resultado no favorable al momento de esperar un rendimiento por el valor invertido, pues como lo mencionan los expertos en el calzado, todo esto se debe a la falta de innovación en tecnología por parte de los fabricantes que no toman el riesgo de actualizarse por el miedo a un endeudamiento, es por ello que si se mejora los procesos de producción reduciendo costos con maquinas tecnificadas, se vuelve mas eficiente y permitara la entrega que los diferentes distribuidores que solicitan en el tiempo esperado. A través de la tasa de interés que maneja la CFN en relación a los bancos privados se puede obtener prestamos que sirva como financiamiento para una mejora continua en los procesos de producción.
- Con los cálculos realizados a través de los flujos netos proyectado y esperando una tasa de oportunidad de un 13% nos genera un VNA de \$76673,94 dólares , tomando en consideración que se maneja un escenario pesimista con una producción de 10% de la demanda total insatisfecha de los 16 fabricantes entrevistado, confirmando el viabilidad del proyecto en el peor de los casos.

- Para el proyecto efectuado , nos da como resultado un VNA positivo , pero si se llega a tener un valor neto actual de 0 con una tasa mínima aceptable de retorno de un 13%, la producción de fabricación de calzado no puede descender de un 9.51% de la demanda insatisfecha de los 16 productos de calzado. Concluyendo que con estos resultados dados, aun manejando con un escenario pesimista de un 10% se puede reducir la producción y se llega a tener ya la recuperación de la inversión.
- Con las diferentes entrevistas realizadas a fabricantes, y los diversos análisis que existe de una demanda insatisfecha en el mercado, se llega a la conclusión que para satisfacer el 10% de la demanda insatisfecha del presente plan de negocios, se realice la ejecución del proyecto, ya que además de satisfacer la demanda, se inculca a que se consuma producto ecuatoriano, y se permite que se genere un desarrollo favorable en el sector del calzado, gracias también a los diferentes cambios realizados por la matriz productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.
- Sánchez, M.E. (2003). La entrevista Técnica de recogida de datos en el análisis de una situación social. Madrid: Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid
- Ruiz Olabuenaga, J.I. e Ispizua, M.A. (Ed.) (1989). La descodificación de la vida cotidiana Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_%28trabajo%29.pdf
- Promonegocios. (2006, Mayo) El Plan de Mercadotecnia Conozca qué es el plan de mercadotecnia y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Promonegocios (2006, Noviembre) Ciclo de vida del producto. Disponible en <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Diario El Universo, (2014, 30 de diciembre). Salario básico unificado del 2015 será de \$354, un alza de \$14. Disponible en : <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>
- Jaramillo, P. (2014) Perspectiva Económica del Ecuador. Disponible en <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/232-abril-2014/1016-perspectiva-economica-del-ecuador-la-matriz-productiva-2014>

- Jaramillo, P (2014) Los mayores grupos económicos del Ecuador. Disponible en: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/239-noviembre-2014/1053-perspectiva-economica-del-ecuador-los-mayores-grupos-economicos-del-pais>
- IESE, Insight (2014). La publicidad. Disponible en <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/240-diciembre-2014/1057-la-publicidad-no-es-lo-que-era>
- Perez, M. (2007). Estructura funcional, matricial, en busca de una estructura adecuada para la organización. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
-

ANEXOS

Nombre: Gonzalo

Apellido: Toro

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Urdenor

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

200 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

120 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

80 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

200 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 28: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$45
Mocasines	\$36
Niños	\$25

Fuente: Entrevistas – Enero 2015

Nombre: Edgar Enrique

Apellido: Sánchez Véliz

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Ayacucho 817 entre L. Garaicoa y 6 de marzo

Teléfono: 2401719

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

150 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

100 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

50 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

150 pares

5.. ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 29: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$45
Mocasines	\$38
Niños	\$26

Fuente: Entrevista- Enero 2015

Elaborado: Autores

Nombre: Nelson

Apellido: Arias

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Calle 8va y la h

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

150 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

100 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

50 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

150 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 30: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$45
Mocasines	\$35
Niños	\$28

Fuente: Entrevista – Enero 2015

Elaborado: Autores

Nombre: Lauro Nolberto

Apellido: Armijos Nagua

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Cdla. 7 marzo alado de la escuela Machala

Teléfono: 0990226103

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

100 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

80 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

20 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

100 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 31: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$36
Mocasines	\$40
Niños	\$26

Fuente: encuesta – enero 2015

Nombre: Carlos Jefferson

Apellido: Bayas Figueroa

Ciudad: Guayaquil

Dirección: 44 y la N

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

50 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

25 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

25 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

50 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 32: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$35
Mocasines	\$40
Niños	\$27

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Byron

Apellido: Cajilema Jiménez

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Bolivia y Valenzuela

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

80 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

40 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

30 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

75 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 33: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$38
Mocasines	\$39
Niños	\$25

Fuente: entrevista - enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Juan Marcelo

Apellido: Campoverde Jara

Ciudad: Machala

Dirección: ORQUIDEAS S/N Y DECIMA Y NOVENA AVENIDA

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

40 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

100 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

40 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

90 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 34: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$35
Mocasines	\$34
Niños	\$26

Fuente: entrevista - enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: José

Apellido: Chamba Valdiviezo

Ciudad: Machala

Dirección: Urdesa 2 sector 2

Teléfono: 0980709205

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

120 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

100 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

30 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

125 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 35: Precio de calzado en el mercado

Formal	345
Mocasines	\$37
Niños	\$28

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: José Clemente

Apellido: Flores Flores

Ciudad: Machala

Dirección: Medardo zavalá s/n y antonio rodriguez

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

150 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

100 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

50 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

150 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 36: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$35
Mocasines	\$38
Niños	\$24

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Juana

Apellido: Loor

Ciudad: Machala

Dirección:

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

30 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

80 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

30 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

70 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 37: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$35
Mocasines	\$39
Niños	\$24

Fuente: entrevista - enero 20015

Elaborado: autores

Nombre: Senen Vicente

Apellido: Loor Loor

Ciudad: Guayaquil

Dirección: km1/2 vía Daule Juan Montalvo

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

200 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

0 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

20 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

110 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 38: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$41
Mocasines	\$00
Niños	\$25

Fuente: entrevista- enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Jorge

Apellido: Macias Limones

Ciudad: Sto. Domingo

Dirección: San Antonio 121 y princesa pacha

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

130 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

60 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

60 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

125 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 39: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$38
Mocasines	\$38
Niños	\$26

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Juana

Apellido: Mora

Ciudad: Machala

Dirección:

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

100 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

50 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

10 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

80 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 40: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$38
Mocasines	\$40
Niños	\$24

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Salvador

Apellido: Sepa Tirado

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Ayacucho y Sta. Elena

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

70 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

0 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

50 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

80 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 41: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$45
Mocasines	\$00
Niños	\$28

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Luis Humberto

Apellido: Silva Villagran

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Pradera 2

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

80 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

20 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

0 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

50 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

Tabla 42: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$43
Mocasines	\$37
Niños	\$00

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Nombre: Luis

Apellido: Tiparra Diaz

Ciudad: Huaquillas

Dirección:

Teléfono:

1.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea formal?

120 pares

2.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para caballeros en la línea mocasines?

80 pares

3.- ¿Cuánto es la demanda diaria que usted produce en calzado para niños?

100 pares

4.- ¿Cuánto es su demanda insatisfecha por las tres líneas?

150 pares

5.- ¿Cuánto es el precio de su calzado en el mercado en las tres líneas?

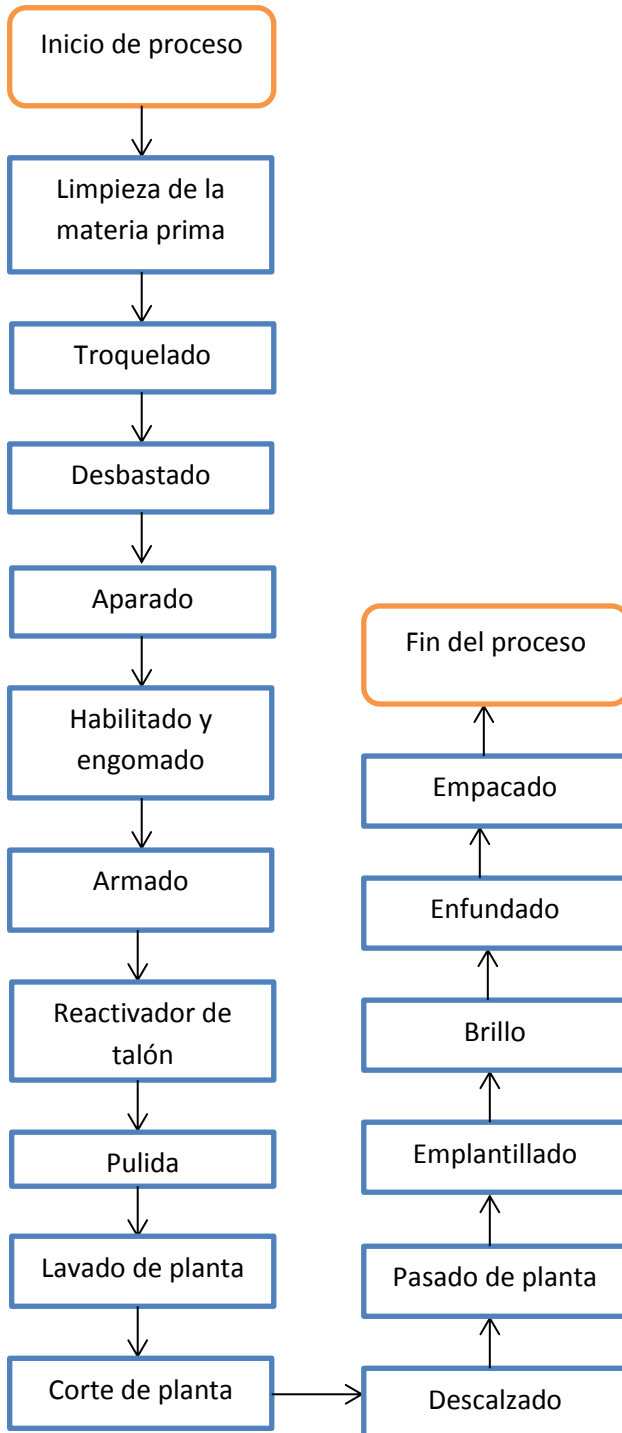
Tabla 43: Precio de calzado en el mercado

Formal	\$40
Mocasines	\$30
Niños	\$28

Fuente: entrevista – enero 2015

Elaborado: autores

Anexo 2

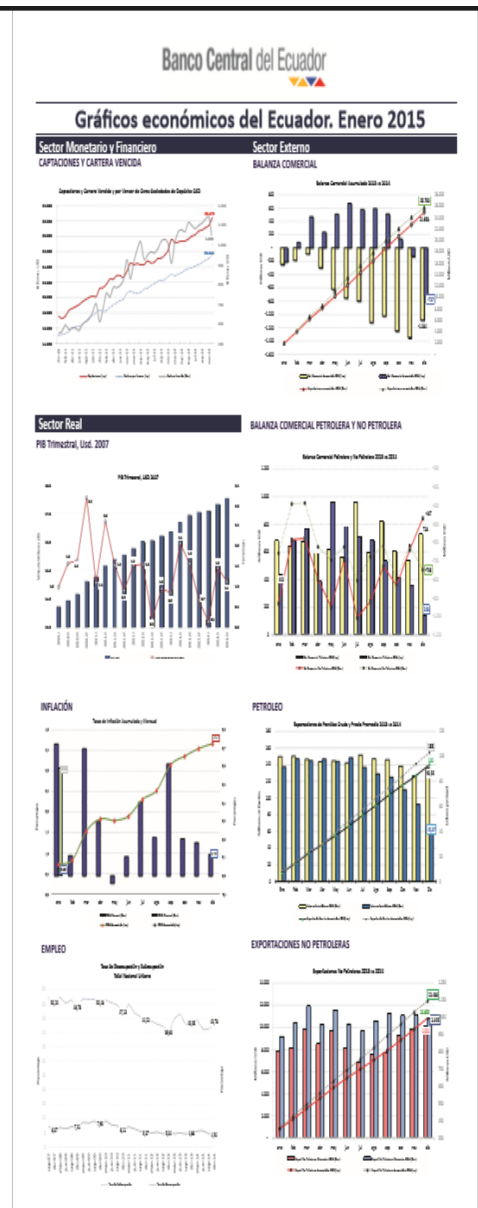


Anexo 3

Banco Central del Ecuador

Cifras económicas del Ecuador. Enero 2015

Sector Monetario y Financiero		Sector Externo	
INDICADORES MONETARIOS			
Tasa de interés (%)	Dic-2014	Ene-2015	
Activa referencial productivo empresarial	8,19	7,84	
Activa referencial productivo empresarial	9,69	9,53	
Activa referencial productivo PYMES	11,19	11,13	
Activa referencial consumo	13,36	13,57	
Activa referencial vivienda	10,73	10,71	
Activa referencial micro ac. ampliable	22,32	22,84	
Activa referencial micro ac. simple	29,16	29,41	
Activa referencial micro minorista	28,17	28,08	
Sistema Financiero (millones USD)			
Depósitos de Otras Sociedades de Depósito (OSD) (a)	29.470	30.470	
Cartera por vender y vender de OSD	36.397	36.647	
Cartera por vender OSD	23.113	23.641	
Cartera emitida OSD	1.142	1.026	
Reservas Internacionales (a) (millones USD)			
Índice Barclitex (b)	Dic-2014	Ene-2015	
ECU-INDICE (GLOBAL) (Quito)	1.219,26	1.193,51	
FECEU-INDICE (Guayaquil)	226,91	221,31	
Sector Real			
PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2013	2014	
Tasa de variación anual (USD 2007)	5,2%	4,6%	
PIB (millones USD 2007)	64.026	67.082	
PIB per cápita (USD 2007)	4.130	4.293	
PIB (millones USD corriente)	87.623	94.473	
PIB per cápita (USD corriente)	5.543	5.989	
Tasa de variación PIB Trimestral (CITE)	2034,8	2034,8	
PIB TOTAL a precios constantes, Base 2007 (+)	1,9%	1,1%	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,7%	0,0%	
Explotación de minas y canteras	1,6%	0,3%	
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	-0,6%	-0,9%	
Construcción	1,9%	2,7%	
Comercio e por mayor y menor	1,9%	2,1%	
Administración pública	0,7%	2,6%	
Resto de servicios (m)	1,9%	1,2%	
PRECIOS Y SALARIOS			
Inflación	Dic-2014	Ene-2015	
Anual	3,67%	3,25%	
Trimestral	0,11%	0,29%	
Acumulada	3,67%	0,29%	
Índice de Precios al Consumidor IPC (c)	100,84	100,24	
Salarios (USD)	Dic-2014	Ene-2015	
Salario mínimo vital nominal promedio	396,31	412,90	
Salario unificado nominal	340,00	354,00	
Salario real (d)	393,89	407,83	
MERCADO LABORAL			
Tasa de Desocupación Total (e)	Sep-2014	Dic-2014	
Quito	4,63%	4,54%	
Guayaquil	4,93%	3,22%	
Cuenca	3,82%	4,01%	
Ambato	4,16%	3,20%	
Morona	4,62%	3,62%	
Morona	2,72%	2,40%	
Tasa de Subocupación Total (f)	41,82%	42,39%	
Quito	29,26%	29,10%	
Guayaquil	38,44%	39,74%	
Cuenca	30,47%	36,18%	
Ambato	48,26%	43,62%	
Morona	41,97%	43,33%	
Sector Externo			
COMERCIO EXTERIOR			
Exportaciones (millones USD FOB)	Nov-2014	Dic-2014	
Total exportaciones mensuales	2.030,93	1.668,03	
Total exportaciones acumuladas	24.964,24	25.732,27	
Exportaciones sc. petróleo	12.679,10	13.302,48	
Exportaciones sc. no petróleo	11.385,13	12.429,79	
Importaciones (millones USD FOB)	Nov-2014	Dic-2014	
Total importaciones mensuales	2.276,35	2.270,71	
Total importaciones acumuladas (a)	24.522,47	25.493,18	
Imp. sc. materias primas	7.391,42	8.079,71	
Imp. sc. bienes de consumo	4.772,33	5.123,34	
Imp. sc. bienes de capital	6.017,82	6.548,07	
Imp. sc. combustibles líquidos	3.936,94	4.417,39	
Imp. sc. bienes de servicio	44,48	25,56	
Balanza comercial petrolera mensual	396,06	342,84	
Balanza comercial no petrolera mensual	-416,54	-765,61	
Balanza comercial acumulada	-124,25	-727,02	
Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)	Nov-2014	Dic-2014	
Primeros acumulados	20.135,50	21.479,83	
Petróleo crudo	12.410,89	13.016,02	
Berano y plátano	2.833,42	2.607,58	
Carneiro	2.837,82	2.571,81	
Flores rebuscas	742,89	798,44	
Cacao	488,73	577,13	
Otros primarios	1.721,71	1.509,78	
Industriales acumulados	3.928,74	4.292,45	
Derivados de petróleo	268,20	286,46	
Otros prod. med. elaborados	1.210,83	1.296,19	
Manufacturas de metales	479,18	513,73	
Químicos y plásticos	142,32	154,68	
Manufacturas de textiles	123,22	132,76	
Cafe esecado	141,91	153,80	
Otros industriales	1.568,06	1.712,73	
Pedidos (d)	Nov-2014	Dic-2014	
Valor unitario (USD / barril) (f)	61,39	43,87	
Exportaciones mensuales (miles de barriles)	147,72	133,86	
Exportaciones acumuladas (miles de barriles)	141,323	124,660	
Variación (h-h-12) exp. mensuales en barriles (g)	11,19%	10,28%	
Variación (h-12) exp. mensuales en barriles (h)	28,14%	1,78%	
Colación del Dólar (e)			
Perú (Nuevo Sol)	2,99	3,03	
Euro	0,82	0,88	
Índice de Tipo de Cambio Efectivo real	88,03	86,96	
Sector Finanzas Públicas			
(millones USD, base caja acumulada) (i)			
Ingresos totales del presupuesto del gub. cont. acum.	Sep-2014	Dic-2014	
Ingresos totales del presupuesto del gub. cont. acum.	18.516,21	21.299,71	
Ingresos totales acumulados	14.014,63	16.054,94	
Ingresos petroleros acumulados	1.661,88	1.896,20	
Ingresos no petroleros acumulados	12.752,75	14.158,74	
Impuesto a las importaciones	389,97	1.113,63	
Impuesto a los bienes	2.992,99	3.264,50	
Impuesto al valor agregado (IVA)	4.946,26	4.946,42	
Otros ingresos	3.822,40	4.171,67	
Deuda pública Total	Sep-2014	Dic-2014	
Deuda pública Total	20.021,94	20.406,85	
Deuda pública interna	11.279,94	11.621,97	
Deuda pública externa	16.724,30	16.724,05	



Anexos 4

MANO DE OBRA INDIRECTA													
No.Identidad	NOMBRE	FUNCIÓN	SUELDO DIARIO	SUELDO MENSUAL	ANUAL	DECIMO TER	DECIMO CU	Vacaciones	TOTAL INGRESOS	APORTE IES	Fondo de Re	TOTAL DESCUENTO	NETO A PAGAR
0922220447	SANCHEZ MORLAS MILDRED GIANELLA	GERENTE	57,69	1.500,00	18.000,00	1.500,00	354,00	750	20.604,00	1947,078	1.500,00	3.447,08	17.156,92
0929812618	SALVATIERRA CHAVEZ BRIGGIT KATIUSKA	JEFE DE VENTAS	50,00	1.300,00	15.600,00	1.300,00	354,00	650	17.904,00	1691,928	1.300,00	2.991,93	14.912,07
0921887592	GUEVARA ALEJANDRO WALTER NICOLAS	VENDEDOR SUR	26,92	700,00	8.400,00	700,00	354,00	350	9.804,00	926,478	700,00	1.626,48	8.177,52
1720885860	VALLE OLIVERA FERNANDO LEONEL	VENDEDOR NORTE	26,92	700,00	8.400,00	700,00	354,00	350	9.804,00	926,478	700,00	1.626,48	8.177,52
0906423298	ASTUDILLO MASAQUIZA FRANCISCO GALO	DISEÑADOR	25,00	650,00	7.800,00	650,00	354,00	325	9.129,00	862,6905	650,00	1.512,69	7.616,31
0918365057	MEJIA ROBLES JULIO CESAR	CONTADOR	23,08	600,00	7.200,00	600,00	354,00	300	8.454,00	798,903	600,00	1.398,90	7.055,10
0917557803	GOMEZ CANTOS JENNY ELIZABETH	FACTURADOR	13,62	354,00	4.248,00	354,00	354,00	177	5.133,00	485,0685	354,00	839,07	4.293,93
0910811058	NAVAS LOOR MONICA MARIBEL	SECRETARIA	15,38	400,00	4.800,00	400,00	354,00	200	5.754,00	543,753	400,00	943,75	4.810,25
0924342058	ANCHUNDIA SANTANA JOSE LUIS	CONSERJE	13,62	354,00	4.248,00	354,00	355,00	177	5.134,00	485,163	354,00	839,16	4.294,84
TOTAL MANO DE OBRA INDIERCTA			252,23	6.558,00	78.696,00	6.558,00	3.187,00	3.279,00	91.720,00	8.667,54	6.558,00	15.225,54	76.494,46

MANO DE OBRA DIRECTA													
No.Identidad	NOMBRE	FUNCIÓN	SUELDO DIARIO	SUELDO MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	Vacaciones	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	Fondo de Reserva	TOTAL DESCUENT	NETO A PAGAR
									9,45%				
0923524995	BLANC PONCE ISIDRO LENIN	CORTADO	13,62	354,00	4.248,00	354,00	354,00	177	5.133,00	485,07	354,00	839,07	4.293,93
0923029086	GALARZA SOLIS ANGEL ISRAEL	COSEDOR	15,38	400,00	4.800,00	400,00	354,00	200	5.754,00	543,75	400,00	943,75	4.810,25
0917047334	HEREDIA GUAMAN PABLO ENRIQUE	COSEDOR	15,38	400,00	4.800,00	400,00	354,00	200	5.754,00	543,75	400,00	943,75	4.810,25
0918041476	MARCIAL SANCHEZ WALTER FERNANDO	COSEDOR	15,38	400,00	4.800,00	400,00	354,00	200	5.754,00	543,75	400,00	943,75	4.810,25
0919357558	VERA CAGUA EDWIN ALEJANDRO	REBAJADOR	15,38	400,00	4.800,00	400,00	354,00	200	5.754,00	543,75	400,00	943,75	4.810,25
0923682199	ORDÓÑEZ AREVALO JACINTO CRISTOBAL	MONTADOR	16,15	420,00	5.040,00	420,00	354,00	210	6.024,00	569,27	420,00	989,27	5.034,73
0918459207	HIDALGO ZAMORA FRANCISCO JAVIER	MONTADOR	16,15	420,00	5.040,00	420,00	354,00	210	6.024,00	569,27	420,00	989,27	5.034,73
0922849740	SALTOS BRAVO EDUARDO JESUS	MONTADOR	16,15	420,00	5.040,00	420,00	354,00	210	6.024,00	569,27	420,00	989,27	5.034,73
0925631202	JIMENEZ MUÑOZ RONALD STALIN	MONTADOR	16,15	420,00	5.040,00	420,00	354,00	210	6.024,00	569,27	420,00	989,27	5.034,73
0921603890	MOLINA MERA JOSE LEOPOLDO	FLAMEADOR	13,62	354,00	4.248,00	354,00	354,00	177	5.133,00	485,07	354,00	839,07	4.293,93
0921166567	RONQUILLO CASTRO DANNY JAVIER	PULIDOR	13,62	354,00	4.248,00	354,00	354,00	177	5.133,00	485,07	354,00	839,07	4.293,93
0917784258	MOREIRA MOLINA CHRISTIAN LUIS	EMPAQUETADO	13,62	354,00	4.248,00	354,00	354,00	177	5.133,00	485,07	354,00	839,07	4.293,93
TOTAL MANO DE OBRA			4.696,00	56.352,00	4.696,00	4.248,00	4.248,00		67.644,00	6.392,36	4.696,00	11.088,36	56.555,64

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA POR PORODUCCIÓN DIARIA

	FUNCIÓN	No.PERSONAS	SUELDO	SULEDO DIARIO
10%	SECCION DE CORTADO			
	cortado	1,00	354,00	13,62
40%	SECCION DE APARADO			
	COSEDOR	1,00	400,00	15,38
	COSEDOR	1,00	400,00	15,38
	COSEDOR	1,00	400,00	15,38
	REBAJADOR	1,00	400,00	15,38
40%	SECCION MONTADO			
	MONTADOR	1,00	420,00	16,15
	MONTADOR	1,00	420,00	16,15
	MONTADOR	1,00	420,00	16,15
	MONTADOR	1,00	420,00	16,15
10%	SECCION ACABADO			
	FLAMEADOR	1,00	354,00	13,62
	PULIDOR	1,00	354,00	13,62
	EMPAQUETADO	1,00	354,00	13,62

CAPITAL DE TRABAJO

COSTOS		827253,94
Cuero	111129,13	
Suela taco	56425,69	
Forro interno	37321,88	
Hijos de costuras Nylon	5937,20	
Hilos de costura poliester	9422,99	
Ojalillos	20280,41	
Hebilleros	15604,24	
Cordones	7800,16	
Elementos metalicos	6166,74	
Punteras de cuero	9880,98	
Plantilla	67789,61	
goma negra	68406,81	
Alógeno	11042,63	
Bullones o esponjas internas	2285,61	
Contrafuerte	3012,87	
encerado	6456,34	
Suela antideslizante	2036,15	
sprait	12995,76	
cajas	6108,46	
etiquetas	4560,45	
agujas	3800,38	
papel cometa	380,04	
Maquinarias	153409,40	
terreno y vehículo	205000	

GASTOS		161414,10
SUELDO DE MANO DE OBRA DIRECTA	56555,64	
SUELDO DE MANO DE ORA INDIRECTA	76494,46	
MUEBLES Y ENSERES	18415	
SERVICIOS VARIOS	5620	
MANTENIMIENTO	3000	
GASTOS REGISTRO COMPAÑÍA	1329	

TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	988668,04
------------------------------------	------------------